

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LARISSA VITT SALINEZ

AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ESG DA SUZANO S.A.

Porto Alegre, RS

2022

LARISSA VITT SALINEZ

AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ESG DA SUZANO S.A.

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento.

Porto Alegre, RS

2022

LARISSA VITT SALINEZ

AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ESG DA SUZANO S.A.

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento.

Conceito Final: A

Aprovado em: Porto Alegre, 5 de outubro de 2022.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. Claudia Viviane Viegas

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

RESUMO

O seguinte trabalho analisa as estratégias socioambientais e de governança corporativa da empresa Suzano S.A., com o objetivo de mostrá-la como um case de sucesso na aplicação de práticas ESG em uma empresa de capital aberto e altamente lucrativa, o que pode subsidiar, para demais empresas de mercado, exemplos visando implementarem práticas semelhantes em suas gestões. Durante a pesquisa, foram vistos os grandes impactos ambientais ocorridos nas últimas décadas no mundo todo, bem como a necessidade de uma atenção ao assunto de mudanças climáticas por parte da população, governos e empresas, visando frear e diminuir os impactos no médio e longo prazo. Foi a partir de tais necessidades, buscando um olhar mais amplo de gestão empresarial, que o termo ESG surgiu nas últimas décadas, como um novo jeito de se fazer gestão nas empresas, conciliando as agendas socioambientais e de governança corporativa. Foi constatada ao longo da pesquisa a importância de uma empresa ter boas práticas de ESG, como o caso da Suzano, onde a empresa consegue relacionar o seu processo produtivo e de comercialização com comunidades locais e com o meio ambiente, buscando gerar um impacto socioambiental positivo, bem como com um processo profundo de governança e *compliance*. Desta forma, ela tem menor probabilidade de enfrentar problemas jurídicos, trabalhistas ou sofrer sanções ambientais. Trata-se de um estudo de caráter exploratório e qualitativo, onde para atingir o objetivo de pesquisa do trabalho foi feita uma entrevista em profundidade com um consultor de sustentabilidade da Suzano, a fim de aprofundar o tema com uma visão de dentro da empresa do que estava sendo trabalho e a importância do tema para a organização. Buscou-se, com este estudo, ampliar o conhecimento das práticas ESG no mercado e tomar a Suzano como exemplo de ações visíveis e tangíveis em ESG.

Palavras-chave: ESG, Sustentabilidade, Gestão Socioambiental, Suzano S.A., Governança, Gestão Empresarial, Meio ambiente, ESG e Mercado Financeiro.

ABSTRACT

This study aims to analyze the socio-environmental and corporate governance strategies of the company Suzano S.A., with the objective of showing that it as a successful case in the application of ESG practices in a Stock Exchange listed and highly profitable company, which can be an example for others. market companies to look up to it to implement similar practices in management. During the research, it was seen the great environmental impacts that have occurred in recent decades around the world, as well as the need for attention to the issue of climate change by the population, governments and companies, in order to stop and reduce the impacts in the medium and long time. It was from such needs, seeking a broader view of business management, that the term ESG emerged in recent decades, as a new way of managing companies, reconciling socio-environmental and corporate governance agendas. The importance of a company having ESG practices was seen throughout the research, as is the case of Suzano, which is able to relate its production and marketing process with local communities and the environment, seeking to generate a socio-environmental positive impact, as well as with a deep governance and compliance process, it is less likely to face legal, labor or environmental sanctions. This is an exploratory and qualitative study, where in order to achieve the research objective of the work, an in-depth interview was carried out with a sustainability consultant from Suzano, in order to deepen the theme with an inside view of the company of what was being work and the importance of the topic for the organization. With this study, we sought to expand the knowledge of ESG practices in the market and use Suzano to make the actions that the company is involved in more visible and tangible.

Keywords: ESG, Sustainability, Social and Environmental Management, Suzano S.A., Governance, Environment, ESG and Financial Market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Compromissos para cada ODS da ONU	36
Figura 2: Progressos Significantes dos Compromissos da Agenda 2030.....	37
Figura 3: Release de Resultados da Suzano	52
Figura 4: Resultados Operacionais por Produto	53
Figura 5: Volume de Vendas por Produto	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	JUSTIFICATIVA	15
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
3.1	MEIO AMBIENTE	16
3.2	SUSTENTABILIDADE	17
3.3	ESG	20
3.4	RELAÇÃO ESG E O MERCADO FINANCEIRO.....	22
3.5	PRÁTICAS ESG EM MOMENTOS DE CRISE.....	23
4	OBJETIVOS.....	25
4.1.	OBJETIVO GERAL.....	25
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
5.1.	ANÁLISE QUALITATIVA.....	26
5.1.1.	COLETA DE DADOS	27
5.1.2.	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	27
5.2.	ANÁLISE QUANTITATIVA.....	28
5.2.1.	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	29
6	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	30
6.1.	ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS	30
6.2.	PLANO SOCIAL.....	38
6.3.	GOVERNANÇA CORPORATIVA	44
6.4.	PERFORMANCE FINANCEIRA	50
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
8	APÊNDICE	58
	ROTEIRO DE PESQUISA EM PROFUNDIDADE.....	58

CERTIFICAÇÕES EM MANEJO FLORESTAL	59
CERTIFICAÇÕES EM GESTÃO	63
REFERÊNCIAS.....	67

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade é um tópico relevante nas organizações em geral e a ela vem sendo dada cada vez mais importância por parte dos governos nos últimos anos. O conceito, porém, é mais antigo e foi abordado pela primeira vez em 1987, por Gro Brundtland, ex-primeira-ministra da Noruega, e que atuou como presidente de uma comissão da ONU, que trouxe o tema pelo termo Desenvolvimento Sustentável. De acordo com seu livro, “O Nosso Futuro Comum” (1987), o termo significa suprir as necessidades do presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprirem as próprias necessidades. Ou seja, desenvolvimento sustentável é aquele que utiliza do planeta os recursos necessários para se desenvolver, sem esgotá-los, para que fiquem disponíveis para as próximas gerações.

Há mais de 50 anos, o mundo sofre os impactos de problemas ambientais, poluição e falta de recursos naturais provocados pelo homem nas últimas décadas, como o efeito estufa, poluição de águas, desmatamento, aquecimento global, entre outras questões. Há anos o planeta e a sociedade vivem uma crise mundial, que vem se intensificando devido ao impacto da má utilização de recursos naturais, como o uso desenfreado de processos industriais poluentes e o capitalismo exagerado que subestima a natureza.

O conceito de sustentabilidade, tão importante em meio à crise citada, que une o equilíbrio de sociedade, economia e meio ambiente, é tema cada vez mais relevante de empresas, que além de pressionadas pelos consumidores cada vez mais interessados no tema, também estão conscientes da necessidade de se relacionar o resultado econômico-financeiro, social e conservação da natureza para o sucesso de longo prazo de uma organização.

Em meio à preocupação das empresas em encontrar meios de reduzir os impactos ambientais citados anteriormente e pensando em um futuro mais sustentável e diligente, surge o termo ESG (sigla em inglês para *Environmental, Social and Governance*) ou ASG (em português para Ambiental, Social e Governança), que se tornou um conceito para definir a forma com que empresas praticam uma governança socialmente responsável, ecologicamente

sustentável e com boas práticas administrativas, além dos meios para minimizar os impactos ao meio-ambiente.

O termo ESG ganhou grande importância e visibilidade no mundo corporativo nos últimos anos, principalmente no mercado financeiro, com a crescente preocupação global em relação a sustentabilidade por parte da população, mas também pelo interesse de grandes corporações, que se motivam a investirem em práticas de ESG para gerar um impacto positivo na sociedade, buscar uma reputação melhor no mercado, mitigar perdas, riscos e multas com planejamento ecológico para evitar impactos ambientais negativos e com eficiência nos recursos, apoiar comunidades, acessar crédito mais barato e gerar valor na companhia: investidores cada vez mais enxergam com bons olhos empresas que investem em práticas ESG, pela tendência de uma governança corporativa mais estruturada, com fortes políticas e condutas administrativas.

Em relação ao mundo de investimentos, o que no passado foi comum ser uma questão tocada apenas por ativistas, pesquisadores e intelectuais do segmento, hoje se consolida como uma prática importante e princípio básico para grandes empresas se manterem relevantes no longo prazo. O tema ESG representa os valores humanos, sociais e ambientais de uma sociedade que começa a enxergar ao seu redor uma forma distinta de prosperar, que vai além do lucro. O mundo dos investimentos passou a perceber que priorizar tais valores significa dar valor moral e, conseqüentemente, financeiro a um determinado ativo (PINTO, 2020).

A sigla ESG é recente e cada vez mais falada globalmente. Ela surgiu ainda em 2004, em uma conferência liderada pelo então secretário-geral das Organização das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan, a qual resultou em um relatório intitulado “*Who Cares Win*”, em tradução livre, “Quem Se Importa Ganha”. A ideia do relatório era uma provocação a 50 CEOs de grandes empresas, sobre como unir fatores ambientais, sociais e de governança no mercado de capitais e então unir instituições de vários países a fim de encontrar alternativas para envolver a temática no mercado financeiro. Ao todo, foram 20 instituições financeiras de 9 países que aceitaram o convite endossando a proposta.

De acordo com um artigo da renomada e mundialmente conhecida empresa de consultoria McKinsey & Company, “*Five Ways that ESG Creates Value*” (2019), o E em ESG representa o critério ambiental (*environmental criteria*), que possui três pilares centrais:

- Energia consumida pelas empresas;
- Utilização de recursos;

- Consequências das suas ações para a humanidade.

O conceito deve tentar responder à pergunta: que impacto a empresa em questão tem no ambiente? Como exemplos, os autores citam o aquecimento global, poluição, eficiência energética e biodiversidade, impactos muito falados atualmente no mundo.

No mesmo artigo, o S é apresentado como o aspecto social (*social*), que abrange a reputação e o relacionamento das empresas com a comunidade na qual ela está inserida. Isso inclui tópicos como D&I (Diversidade e Inclusão) e relações trabalhistas. Nesse caso, é avaliado como a empresa melhora seu impacto social interno e na sociedade. Os autores trazem como exemplo a diversidade, igualdade, filantropia e direitos humanos, conceitos de recursos humanos cada vez mais presentes no mundo empresarial.

Por fim, o artigo demonstra que o G, critério de governança (*governance*), abrange aspectos como as práticas adotadas pela empresa em questão, seus controles internos e procedimentos de tomada de decisão. Para avaliar esse conceito, podemos perguntar: como o *board* de diretores da empresa gera mudanças positivas? Os autores abordam como exemplos ética, *compliance*, corrupção e diversidade no quadro de diretoria.

O entendimento e a aplicabilidade de critérios ESG pelas empresas brasileiras é, cada vez mais, uma realidade. Atuar de acordo com padrões ESG amplia a competitividade do setor empresarial, seja no mercado interno ou no exterior. No mundo atual, no qual as empresas são acompanhadas de perto pelos seus diversos stakeholders, ESG é a indicação de solidez, custos mais baixos, melhor reputação e maior resiliência em meio às incertezas e vulnerabilidades. (Pacto Global Rede Brasil, 2022)

A estratégia de analisar uma empresa por suas práticas ESG está presente em grandes instituições financeiras, bem como no mercado financeiro e não busca um fim diferente do lucro: pelo contrário, ela é uma estratégia que valoriza questões atuais e que impactarão o futuro, bem como o desempenho futuro de uma empresa. Em relação ao mercado financeiro brasileiro, assim como a Dow Jones (bolsa de valores norte-americana) possui índices atrelados ao ESG, a B3 (bolsa de valores do Brasil), como parte de sua estratégia de ampliação do portfólio de índices ESG, lançou, em setembro de 2020, em parceria com a S&P Dow Jones (Standards and Poors Dow Jones), índice S&P/B3 Brasil ESG, que utiliza critérios baseados em práticas ambientais, sociais e de governança para selecionar empresas brasileiras para sua carteira.

Diante do exposto e das diversas oportunidades de mercado já identificadas nas pesquisas, os estudos relacionados ao ESG se mostram elementos chave para o crescimento

futuro de grandes organizações e uma tendência forte global para o futuro das empresas, bem como futuro da administração de empresas.

Grandes empresas globais vêm adotando práticas ESG nas suas governanças, já enxergando a importância de se ter práticas bem desenvolvidas nesta área para melhorar sua performance operacional, contribuindo para um mundo mais sustentável e vendo um reflexo nos seus resultados financeiros: este é o exemplo da empresa de capital aberto, Suzano S.A.

A Suzano é uma empresa multinacional brasileira do segmento de papel e celulose, maior produtora global de celulose de eucalipto e uma das 10 maiores de celulose de mercado, além de líder mundial no mercado de papel. A empresa possui atuação, presença ou produção local em 7 países além do Brasil: Argentina, Áustria, Canadá, China, EUA, Israel e Suíça. Além destes países, a Suzano chega a exportar seus produtos para mais de 80 países ao redor do mundo.

A empresa, com sede em Salvador, Bahia, atua no negócio florestal, papel e celulose com 5 linhas de produtos: celulose, papel, higiene, lignina e *eucafluff*:

- **Celulose:** a Suzano utiliza em seus produtos e também comercializa a celulose, principal componente da parede celular das plantas e matéria-prima principal da empresa. A celulose é uma matéria-prima de base renovável e sustentável aplicada em diversos materiais do dia a dia, como: papel para imprimir e escrever, embalagens, livros e revistas, papel higiênico e até papéis especiais, como bobina de máquinas de cartão de crédito e papéis decorativos. Ela é comercializada em mais de 80 países pela Suzano.
- **Papel:** a empresa possui cinco linhas de produtos de papel e mais de 20 marcas. Como exemplo, eles comercializam o papel sulfite, papel não revestido, papel revestido e papel cartão.
- **Higiene:** a linha de produtos de higiene possui como exemplo o papel higiênico, papel toalha e fraldas descartáveis, com diversas marcas diferentes representando os produtos da empresa.
- **Lignina:** é o segundo polímero de fonte renovável mais abundante na natureza e está presente na madeira do eucalipto que a Suzano cultiva e planta nas suas florestas. A linha de produtos à base de lignina se chama Ecolig, solução inovadora, alternativa aos insumos de origem fóssil em aplicações industriais de alta performance. Os produtos da linha Ecolig podem ser usados em adesivo para compensados de madeira em móveis,

borracha de pneus e mangueiras industriais, além de termoplásticos, como tubetes para mudas de eucalipto.

- ***Eucafluff***: é uma solução inovadora e sustentável que, aplicada a produtos absorventes de higiene, traz conforto ao consumidor, graças às características únicas da fluff de eucalipto: ela tem alto poder de absorção e retenção de líquidos e, por ser mais fina e flexível, ajuda a indústria a produzir painéis absorventes mais macios e discretos, além de reduzir o consumo de embalagens e recursos logísticos. A Eucafluff pode ser encontrada em fraldas adultas e infantis, absorventes femininos, tapetes para pets, produtos hospitalares, entre outras opções.

A história da gigante do setor de papel e celulose iniciou em 1924, com o imigrante ucraniano Leon Feffer, que recém-chegado ao Brasil obteve a aprovação de sua firma individual, data que marca a criação da Suzano Papel e Celulose. Porém, foi só 17 anos depois que entrou em operação sua primeira fábrica de papel, em São Paulo (SP).

Alguns anos em busca de matéria-prima alternativa ao pinus, a empresa adquire uma fábrica em Suzano para realizar testes. Em 1956, é iniciada a produção de celulose a partir da fibra de eucalipto, que revolucionou a indústria de celulose no Brasil e no mundo.

Posteriormente, em 1961, a Suzano foi a primeira empresa no mundo a produzir celulose e papéis com 100% de fibra de eucalipto em escala industrial. A empresa havia acabado de ampliar sua linha de produção ao adquirir a atual Unidade Rio Verde (SP). Quatorze anos depois, a empresa começou a exportar para o mercado europeu.

Ao longo dos anos seguintes, a Suzano passou por uma série de investimentos em novas fábricas, plantas e aumento na capacidade produtiva, bem como processos de aquisições de outras empresas do setor, como a Fibria, em 2009, líder mundial em celulose de mercado, resultado da incorporação da Aracruz pela Votorantim Celulose e Papel (posteriormente, em 2019, é consolidada a fusão da Suzano Papel e Celulose com a Fibria, movimento que cria a Suzano S/A. A empresa nasce como a maior produtora mundial de celulose). Também, ao longo dos anos seguintes a Suzano investiu em tecnologias para o desenvolvimento de novos produtos do segmento (biotecnologia), criando tecnologias que posteriormente possibilitaram o diferencial dos seus produtos.

Reforçando as boas práticas de governança, a Suzano utiliza anualmente em seu relatório anual a metodologia internacional do Relato Integrado (IR). Com ele, a Suzano pretende demonstrar o processo de geração de valor de seu negócio por meio de capitais

(conjunto de recursos). Além disso, nele também estão representados os impactos gerados na sociedade a partir das interações entre o processo produtivo, os stakeholders e o próprio modelo de negócio ao longo dos anos. Essa representação traz, ainda, os principais destaques e resultados da companhia no ano.

Em relação ao manejo sustentável, um forte pilar que delimita o horizonte de longo prazo da Suzano, a empresa investe fortemente em base florestal, expansão e manutenção de plantios comerciais e áreas nativas: a empresa divulgou um investimento socioambiental de R\$ 194,8 milhões em 2020 e investimento de R\$ 163,4 milhões em pesquisa e desenvolvimento também só em 2020, conforme último relatório integrado divulgado.

No aspecto social, a Suzano possui programas de desenvolvimento, renda e educação: foram 50.250 pessoas e 10.181 famílias beneficiadas por projetos de geração de renda em 2020 (geração de renda mensal média de R\$ 944,00). Durante a pandemia, a empresa seguiu investindo para apoiar a sociedade: investiu no hospital de campanha em Teixeira de Freitas (BA), com a produção de 6,5 mil respiradores em parceria com outras empresas, doação de produtos etc.

Em relação ao capital natural, a empresa possui 499 hectares de áreas com processo de restauração iniciado em 2020, aproximadamente 960 mil hectares de florestas nativas conservadas, com realização de monitoramentos de fauna e flora, projetos de Imperatriz (MA) e Três Lagoas (MS) para tratamento de resíduos e desenvolvimento de corretores de acidez do solo, produção de 49 milhões de inimigos naturais de pragas para controle biológico e estoque de carbono (aprox. 315,8 milhões de tCO₂eq. até 2020).

Além dos relatos do que foi feito em 2020, a Suzano está presente nas metas da COP26: a COP26, realizada em novembro de 2021, trouxe avanços importantes em relação a metas e a um sistema de investimentos em projetos de descarbonização global. A Suzano entende que o mundo está ainda distante do desafio de manter o aumento médio da temperatura do planeta em 1,5° em relação aos níveis pré-industriais, e evitar uma catástrofe climática para esta e as próximas gerações. A empresa também entende que os compromissos de países e empresas de zerar emissões de carbono até 2050 serão insuficientes sem metas de curto prazo. Por isso, visando a necessidade de ações imediatas e efetivas, a Suzano criou a iniciativa “2050 Agora”, a fim de promover o conhecimento e estimular ações práticas, que envolvam empresas, governos e a sociedade. Ao longo da pesquisa, será visto com mais profundidade a iniciativa.

Em relação a pessoas, o grupo econômico Suzano possui 35 mil colaboradores, espalhados pelas suas 11 unidades industriais, além de escritórios e centros de pesquisa espalhados no Brasil e no mundo. Desde 2017 a Suzano está no Novo Mercado da B3, o segmento da bolsa de valores brasileira com maior nível de governança corporativa, o que reforça as boas práticas administrativas do grupo. Em números, a Suzano destaca na sua geração de valor um EBITDA de R\$ 15 bilhões (55,4% da receita), geração de caixa operacional de R\$ 11,5 bilhões e lucro líquido apenas no quarto trimestre de 2021 de R\$ 2,3 bilhões, números robustos para a bolsa brasileira. Também, a empresa maior produtora de celulose de eucalipto do mundo possui presença no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 e presença no Dow Jones Sustainability Index (DJSI Emerging Markets).

É inquestionável que a empresa Suzano é referência nacional em práticas ESG e que seus diferenciais competitivos estão atrelados as suas estratégias governamentais e corporativas, bem como é visível o impacto da forte governança nos resultados financeiros da companhia, que é uma das maiores e mais rentáveis empresas do país.

Considerando o que foi mencionado, o presente trabalho visa responder o seguinte problema de pesquisa: *Quais são as estratégias de gestão ESG da empresa Suzano S.A. que fazem com que ela colabore para um mundo mais sustentável, mantendo a performance financeira e competitividade no mercado?* O trabalho tem o intuito de mostrar o que vem sendo feito pela Suzano nos últimos anos, os seus compromissos com o meio ambiente, bem como seu planejamento 2050 quanto as tendências futuras para as práticas ESG e como o tema se relaciona com o desempenho operacional e financeiro das empresas em geral no mercado brasileiro. A intenção do trabalho é ampliar o conhecimento deste tema tão atual e relevante para o mercado global e seus impactos sociais e ambientais, revisando de forma secundária os diferentes artigos sobre o tema, suas metodologias e suas conclusões.

2 JUSTIFICATIVA

Ao longo da definição do tema de estudo, verifica-se que a sustentabilidade é um tema latente na sociedade, com a crescente preocupação dos consumidores com o futuro do planeta, bem como a mudança de hábitos mais sustentáveis e ecologicamente corretos. Porém, a sigla ESG, tão importante para as empresas em um futuro mais sustentável e que recentemente está se tornando mais conhecida, ainda não é entendida por grande parte das pessoas, o que mostra uma necessidade de levar conhecimento da importância e entendimento do termo. Em grandes organizações, o tema está presente com a crescente evolução das práticas ESG que as empresas vêm dando importância nos últimos anos (mesmo sem muitas vezes entenderem o que cada pilar representa), bem como o mercado financeiro, fundos de investimentos, instituições financeiras e bolsas de valores estão reagindo com esta nova diligência, de forma muito positiva e que é uma certeza de tendência futura para a governança das empresas.

A diferenciação das empresas que implementam práticas de ESG, comparando com seus resultados financeiros e impactos locais, como é o caso da empresa Suzano S.A., objeto de estudo da pesquisa, são temas a serem estudados, como diferenciais competitivos frente a empresas que não possuem uma governança bem desenvolvida. O presente trabalho é relevante para identificar quais estratégias e como cada um dos pilares da sigla ESG interfere nos negócios e resultados da empresa Suzano S.A., a fim de serem modelo para que outras empresas de outros setores possam ter referência para desenvolver uma governança corporativa forte e social-ambientalmente correta, colaborando para um mundo mais sustentável.

Com a obtenção de resultados qualitativos e quantitativos, a finalidade desta pesquisa é ampliar o conhecimento da temática ESG, entender as estratégias ESG referências da Suzano, como empresas podem se beneficiar competitivamente e financeiramente com as práticas e qual impacto ambiental e social que elas podem trazer a sociedade.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordadas referências acadêmicas e de mercado sobre problemas ambientais e sociais, impactos climáticos do processo industrial, meio ambiente, a temática estratégica de sustentabilidade, sua necessidade e a gestão ESG em grandes organizações. Além disso, serão apresentadas e revisadas literaturas que abordam o impacto de uma boa governança corporativa ligada ao ESG com os resultados econômico-financeiros de empresas.

3.1 MEIO AMBIENTE

Um assunto que já há muitos anos se fala, mas que está se tornando frequente em pautas de programas de governo, corpo diretivo de empresas, universidades e discussões de economia, é a questão ambiental, afinal muitas atividades que pessoas e instituições desempenham diariamente dependem de recursos que direta ou indiretamente provem do meio ambiente, como condições climáticas, biológicas, físicas e químicas.

Segundo as Nações Unidas Brasil (2022), desde o ano de 1800, época da Revolução Industrial, que iniciaram as mudanças climáticas no mundo e somente se começou a estudar as mudanças climáticas em função da percepção de problemas com a cobertura da camada de ozônio na região da Antártida posteriormente. No período, iniciou-se o trabalho do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas, onde pesquisadores passaram a perceber que outros gases causavam alterações nas condições atmosféricas e climáticas, sendo chamados gases de efeito estufa. Desde então, as atividades humanas têm sido o principal impulsionador, principalmente devido à queima de combustíveis fósseis em larga escala, como carvão, petróleo e gás, que geram emissões de gases de efeito estufa, que por conseguinte agem como um cobertor em torno do planeta, prejudicando a camada de ozônio, retendo o calor do sol e aumentando as temperaturas, o que vem ocorrendo desde a Primeira Revolução Industrial.

Segundo o IBGE:

A camada de ozônio é fundamental à manutenção da vida na Terra, pois absorve a maior parte da radiação ultravioleta B (UV-B) que chega ao planeta. Os raios UV-B são altamente nocivos aos seres vivos, podendo causar mutações, cânceres e, em doses mais altas, a morte dos organismos. [...] Portanto, este indicador, ao acompanhar a evolução do consumo das substâncias destruidoras da camada de ozônio, avalia, também, riscos futuros à saúde e à qualidade de vida humana. As gravíssimas consequências associadas à destruição da camada de ozônio levaram a comunidade internacional ao consenso e à mobilização sobre a necessidade de ações imediatas para deter este processo. (Relatório de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável do IBGE, 2015, p. 24)

A Revolução Industrial, que teve início no Reino Unido por volta de 1760, foi um período marcante no aumento das mudanças climáticas no mundo e pode ser considerado o momento mais intenso do consumo de recursos naturais pelo homem, fato histórico que modificou profundamente as relações mantidas entre o homem e o meio ambiente (GANZALA, 2018). Naquela época, ocorreu uma série de fatores conjunturais da sociedade, como o crescimento da burguesia e desenvolvimento de áreas urbanas, por exemplo, que fez a produção industrial em massa ganhar força, abandonando o modo de produção manual e agrícola. Pela primeira vez na história, com o auxílio da ação humana e evolução tecnológica, máquinas passaram a transformar matéria-prima e gerar produtos.

Esta revolução, que no decorrer do século XIX se espalhou para outros países europeus e também para a América, foi uma solução para que industriais pudessem ganhar escala, o que consequentemente acarretou no barateamento dos custos e preços de produtos finais. Esta queda nos preços e velocidade na produção trouxe uma melhor qualidade de vida da população, visto que muitos produtos que antes eram caros ou demorados para chegar até os consumidores, agora eram viáveis. Entretanto, este período de prosperidade na economia mundial trouxe uma série de impactos ambientais – esperados ou não.

As consequências ambientais da Revolução Industrial foram as mais diversas, como a abertura de buracos na camada de ozônio, a extinção de certos biomas, o derretimento de geleiras e consequente aumento no nível dos oceanos, a poluição de recursos hídricos e do solo, as mudanças climáticas, entre outros. Após décadas da Revolução e com a humanidade vivenciando os impactos causados na natureza, começou a se intensificar a preocupação pelo futuro do meio ambiente.

Diante deste cenário alarmante, é indispensável que a questão ambiental seja analisada com profundidade por todos, principalmente pelos governos e pelas empresas, que impactam diretamente a economia e que estão ligados ao meio-ambiente (todas as indústrias e empresas, em pelo menos uma parte da sua cadeia de fornecimento ou de venda, consome insumos naturais). Desta forma, será viável a adoção de medidas voltadas à proteção, preservação e exploração sustentável dos recursos naturais remanescentes. O caminho para uma economia em harmonia com o meio-ambiente é apenas um: a sustentabilidade no meio empresarial.

3.2 SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade é um tema cada vez mais atual no mundo por conta de uma série de impactos e problemas ambientais que a sociedade e o planeta sofrem por conta da poluição e escassez de recursos naturais, que fez com que a população repensasse sobre o impacto do consumo, capitalismo e processos industriais possuem no meio-ambiente.

Segundo Nascimento (2021), as matrizes científicas em torno da sustentabilidade podem ser classificadas a partir de duas origens da seguinte maneira:

A primeira, na biologia, por meio da ecologia. Refere-se à capacidade de recuperação e reprodução dos ecossistemas (resiliência) em face de agressões antrópicas (uso abusivo dos recursos naturais, desflorestamento, fogo etc.) ou naturais (terremoto, tsunamis, fogo etc.). A segunda, na economia, como adjetivo do desenvolvimento, em face da percepção crescente ao longo do século XX de que o padrão de produção e consumo em expansão no mundo, sobretudo no último quarto desse século, não tem possibilidade de perdurar. Ergue-se, assim, a noção de sustentabilidade sobre a percepção da finitude dos recursos naturais e sua gradativa e perigosa depleção. (NASCIMENTO, 2021, p.51)

O termo desenvolvimento sustentável, segundo Guimarães (1998), teve como sua principal origem na Conferência de Estocolmo em 1972 e, posteriormente, disseminado a partir da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, Rio-92. O conceito, segundo Feichas e Guimarães (2009), enseja mudanças de comportamento na forma como os seres humanos se relacionam com o meio ambiente, bem como no modo de formular, implementar e avaliar políticas públicas de desenvolvimento.

Neste contexto, é importante avaliar a origem da necessidade do conceito, que está na questão ambiental do planeta. Neste contexto, indicadores de sustentabilidade fazem-se necessários visando alertar a comunidade sobre riscos e tendências do desenvolvimento, se constituindo como um mapa sobre o futuro (Guimarães, 1998), onde se vislumbra um destino, se acompanha o trajeto e se corrigem os rumos.

Segundo Gurski, Gonzaga e Tendolini (2012):

Embora os problemas ambientais existam há séculos, foi apenas recentemente que a análise econômica passou a incorporar de forma mais consistente em sua análise a perspectiva da sustentabilidade e suas implicações. Passa, portanto, a fazer parte da agenda econômica e política a noção de que o desenvolvimento econômico é um fenômeno cercado por limitações físicas. Entretanto, longe do senso comum, cuja noção é a de que o meio ambiente é uma restrição ou um problema, a ideia prevalecente hoje é a de que a preservação ambiental planejada e ajustada à nossa realidade econômica e social é uma solução e uma fonte de benefícios. (GURSKI; GONZAGA; TENDOLINI, 2012, p. 65-79)

O conceito de sustentabilidade, porém, é antigo e não possui apenas uma abordagem. Diversos autores definem de formas diferentes o conceito, como fez Lester Brown, no início dos anos 1980, o que foi considerado uma das definições iniciais e que bem representa o conceito de sustentabilidade: uma sociedade sustentável é aquela capaz de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivências das gerações futuras (BROWN, 1980 apud: ANDRADE e ROMERO, 2004).

Segundo Barbosa (2008), visto que a sociedade passa por mudanças culturais, sociais e econômicas, existe a possibilidade de um novo sistema econômico capaz de gerir as atuais necessidades e demandas da sociedade, relacionando questões ambientais e de justiça social. Nota-se a necessidade de um desenvolvimento urbano sustentável, onde o lucro não é base para o sistema, mas sim direitos básicos para a sociedade e meio ambiente.

Segundo Bossel (1998), só pode ser analisada a sustentabilidade em um negócio a partir de uma perspectiva futura de ameaças e oportunidades. Bossel destaca que a sustentabilidade da sociedade era pouco questionada no passado, visto que a ameaça provocada pela ação do homem era reduzida e não provocava estragos muito sensíveis, o que permitia uma rápida adequação da natureza. Em suma, o meio ambiente se torna ameaçado quando a natureza não responde adequadamente e com velocidade à carga excessiva que recebe.

O conceito de sustentabilidade, cada vez mais relacionado com o dia a dia da sociedade e das empresas, é uma preocupação constante e que já reflete na mudança de hábitos dos consumidores, visto a preocupação de todos com o futuro do planeta. Neste sentido, há um movimento dos últimos anos que transcende a sustentabilidade: o ESG é o resultado de uma construção de movimentos que já havia sido feito em sustentabilidade há um tempo, mas que focaliza a gestão integrada de um negócio, envolvendo a forma de gerir uma empresa. Ultrapassando o alcance da sustentabilidade em um negócio mercadológico, o ESG é todo o envolvimento de uma companhia, uma construção da diretoria e a conexão de todas as áreas do negócio para um objetivo único de longo prazo e não apenas o time de sustentabilidade.

Para Barbosa (2008):

O desenvolvimento sustentável é um processo de aprendizagem social de longo prazo, que por sua vez, é direcionado por políticas públicas orientadas por um plano de desenvolvimento nacional. Assim, a pluralidade de atores sociais e interesses presentes na sociedade colocam-se como um entrave para as políticas públicas para o desenvolvimento sustentável. (BARBOSA, 2008, p.3)

Resumidamente, a integração de aspectos ambientais e sociais no negócio de uma companhia é essencial para a perenidade e perpetuidade da empresa, pois não se limita em impactos ambientais: o tema vai além, buscando uma integração de aspectos ambientais, sociais, econômicos, financeiros, de governança, fornecedores, clientes etc.

3.3 ESG

Para abordar o tema ESG é importante começar pelo básico: O que é ESG e qual sua origem? O termo ESG, de forma resumida, representa três pilares que são preocupações e focos atuais de empresas: *Environmental* (Ambiental), *Social* (Social) and *Governance* (Governança). Quando olhamos para o fator Ambiental, consideramos como uma empresa utiliza recursos ambientais e como impacta o meio ambiente, como faz sua logística, qual seu impacto de carbono, como realiza sua gestão de resíduos, se faz descarte correto, se realiza desmatamento etc. O pilar Social, em complemento às práticas, tem foco no impacto que uma empresa tem nos seus clientes, seus fornecedores, no capital humano da companhia, nas comunidades localizadas na sua região e como ela pode equilibrar o interesse das partes com os interesses da empresa. Por fim, mas muito importante, a Governança é o tema principal e inicial para visualizar como uma companhia faz sua gestão, como ela relaciona os demais fatores com a estratégia do negócio, a forma como formula e gere suas políticas e práticas, desde o conselho, diretoria, *compliance*, políticas de corrupção e cuidado na gestão.

No Brasil, temos como exemplo diversos problemas estruturais que percorrem as siglas do ESG, como a desigualdade social, que é um dos problemas sociais de maior relevância e que grandes empresas possuem impacto direto, visto que um grande desafio em nosso país é a baixa qualidade na educação pública em todos os níveis, desde o ensino fundamental até o ensino superior, o que leva a uma baixa qualificação de profissionais. Neste cenário, grandes empresas possuem papel fundamental na inclusão destes profissionais no mercado de trabalho, bem como possuem o desafio de expandirem suas equipes com profissionais com perfil diverso e inclusivo em gênero, raça, idade e PCD. Entretanto, uma empresa precisa se preocupar não só com a inclusão destes funcionários no quadro de colaboradores, mas também uma inclusão com as equipes já existentes, para que o trabalho seja fluido, bem como em diferentes cargos hierárquicos na empresa, para que esta inclusão agregue em uma visão de gestão diferenciada.

Em relação ao aspecto ambiental, as mudanças climáticas que o mundo está vivenciando pelo menos nos últimos 120 anos é um dos maiores desafios da nova geração e do futuro do

planeta, onde já se percebe mudanças no clima, na temperatura, no derretimento de geleiras, em queimadas, no aumento do nível do oceano, extinção de espécies, aumento na proliferação de novas doenças etc.

Segundo estudo feito pelo *Think Tank International Carbon Brief* (2021), que leva em conta dados de emissões de queima de combustível fóssil, mudanças no uso do solo, produção de cimento e desmatamento de 1850 a 2021, o Brasil é um dos maiores poluidores do mundo, estando em 4º lugar no mundo em ranking de emissão de gases poluentes desde 1850. Pesquisas anteriores consideravam no cálculo as emissões decorrentes de queima de combustível, sem incluir a poluição provocada pela destruição de florestas. Neste cenário, grandes empresas possuem papel fundamental no impacto na emissão de gases de efeito estufa (GEE), implantando metas de redução e compensação, possuindo papel fundamental para encontrar soluções de negócios mais sustentáveis e minimizando impactos ambientais.

No aspecto de governança, fazem-se necessárias práticas integradas ESG em todos os âmbitos da empresa, com a implementação de práticas na rotina da empresa, na cultura, nas ações dos colaboradores, no marketing, na gestão de fornecedores e principalmente na alta liderança, que pode ser feita por meio de remuneração variável com indicadores ESG, como diversidade de time, linhas Green na empresa e o seguimento de critérios de reguladores. O apoio do comitê executivo nas metas ESG deve ser visto no horizonte de longo prazo de políticas e metas da empresa, materializando estes objetivos em ações práticas.

Neste sentido, ESG nada mais é que uma gestão integrada de todos os conceitos citados, em que uma empresa considera o segmento em que está inserida, ponderando os pesos de cada pilar, definindo sua forma de fazer gestão correlacionando a importância da sustentabilidade, de pessoas e de boas políticas de gestão. Quando a empresa olha para todos os pilares, ela tem mais chances de garantir perenidade do seu negócio, bem como retorno financeiro como consequência de uma boa governança estratégica. Segundo Ana Buchaim (2021), ESG é um caminho sem volta na forma de fazer gestão nas empresas.

Segundo Ana Buchaim (2021), a estratégia ESG tem a ver com a visão de longo prazo da companhia, como os stakeholders e a equipe interna da empresa pode se envolver. A liderança é fundamental na promoção da agenda socioambiental para o negócio da empresa, buscando uma relação sustentável entre o financeiro e os aspectos do ESG, inspirando as equipes na agenda. Para uma correta implementação do ESG nas práticas governamentais de uma empresa, é importante introduzi-lo na cultura da empresa como peça-chave para o sucesso

da estratégia e engajar os funcionários. Segundo Buchaim (2021), é importante que as lideranças tragam este olhar para dentro da empresa e incorporem inclusive na avaliação de equipes e lideranças: precisa fazer parte do DNA da empresa e propósito da empresa, com um olhar de longo prazo, sendo o aspecto de sustentabilidade como essencial na construção de resultados da companhia. Sustentabilidade é um conceito que está ligado com a melhora contínua do negócio, atendendo a todas as partes interessadas. O termo é algo a ser considerado perene e estar enraizado na cultura da empresa, com todos os funcionários da empresa envolvidos. Sintetizando, ESG são ações perenes do negócio e não pontuais, onde o corpo de diretoria da empresa precisa ter em seu planejamento estratégico uma agenda de relevância ao negócio da companhia que envolva os pilares do ESG. Adicionalmente, o engajamento da liderança é fundamental.

Neste sentido, o ESG é sinônimo de uma boa gestão e mitigação de riscos, o que vale para empresas pequenas e para as grandes empresas do mercado. Com o despertar do interesse de cada vez mais empresas se engajarem dos pilares do ESG, não é do dia para a noite que uma empresa terá práticas bem desenvolvidas, mas sim é importante inicialmente entender o contexto em que a empresa está envolvida e o que é mais significativo para o negócio.

Desde então, investidores do mercado financeiro estão atentos aos riscos ao investir em empresas, não olhando apenas questões de rentabilidade, mas também riscos diversos que podem impactar na variação de desempenho no valor de ação no mercado mobiliário, como risco de imagem, reputacional, ambiental, operacional e digital. Os investidores começam a se questionar quais riscos uma companhia tem na sociedade e o oposto: qual a satisfação da sociedade, dos colaboradores, dos clientes e dos fornecedores com uma empresa?

3.4 RELAÇÃO ESG E O MERCADO FINANCEIRO

Grandes bancos, reguladores do mercado financeiro, fundos e os próprios investidores, que fazem o papel fundamental de grandes financiadores das companhias de capital aberto, bem como financiadores de crédito em geral, estão orientando o mercado nos aspectos ambiental, social e governança, demandando das empresas mais transparência em suas práticas, busca por mudanças, diretrizes, regras de *compliance* e priorizando o seguimento de obrigações climáticas impostas a eles.

No mercado financeiro, o conceito de ESG nas práticas de governança das empresas já possui relevância, com grandes instituições financeiras engajadas no tema e investindo na análise dos pilares ambientais, governança e social, o que antigamente era voltado para

EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) e Lucro Líquido. Em meio a este interesse, foram surgindo no mercado certificados, selos “verdes” e também índices, que atestam que uma empresa possui práticas sólidas em algum dos critérios ESG (Ambiental, Social ou de Governança). Para o lado do investidor, facilita a análise, visto que índices são composições de “cestas” para analisar a performance de um determinado segmento. Hoje a B3, bolsa de valores do Brasil, possui 7 índices relacionados ao ESG e R\$ 2,4 bilhões em fundos de investimentos que estão indexados ao ESG. Neste aspecto, os índices auxiliam na análise em profundidade com evidências de práticas ESG.

Segundo dados do InfoMoney (2022), o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 é uma ferramenta de análise de sustentabilidade das empresas listadas na B3 e é o segundo índice mais importante da B3. O índice avalia a sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança. Criado em 2005, o índice foi originalmente financiado pela International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial. Seu desenho metodológico foi desenvolvido pela FGV e B3. Entre os objetivos do ISE está a criação de um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável. Ele também busca estimular a responsabilidade ética das corporações.

O índice ISE ainda busca ampliar o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade. Ele cria diferenciações em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas. Também leva em conta a natureza do produto e o desempenho empresarial. No caso do desempenho, são avaliadas as dimensões econômico-financeira, social, ambiental e mudança do clima. A mais recente carteira do ISE foi anunciada em 29 de novembro de 2018. Ela vigora no período de 07 de janeiro de 2019 a 03 de janeiro de 2020. Desde a sua criação, o ISE apresentou rentabilidade de +203,8%, contra +175,38% do Ibovespa, o que mostra claramente a performance relevante de empresas do índice que focam em ações ESG. Para compor o índice, as empresas devem atender critérios de sustentabilidade pré-determinados pela B3 e serem selecionadas pelo Conselho Deliberativo do ISE. Os ativos devem estar entre os 200 mais negociados no período das 3 carteiras anteriores. Também deve ter presença em pregão de 50% no mesmo período. Atualmente o índice é composto por 28 empresas.

3.5 PRÁTICAS ESG EM MOMENTOS DE CRISE

Com a crise mundial que foi vista nos últimos dois anos por conta da pandemia da Covid-19, o tema de ESG não deixou de estar em alta, muito pelo contrário: segundo Broadstock, Chan, Cheng e Wang (2021) as circunstâncias da pandemia criam uma oportunidade de questionar se os investidores do mercado financeiro interpretam o desempenho ESG como um sinal de desempenho futuro das ações e/ou mitigação de riscos. Uma empresa bem desenvolvida nas frentes de ESG pode mitigar o seu risco em momentos de crise financeira?

Sobre a relação do ESG com a crise do Covid-19, onde foram vistos diferentes cenários de empresas durante a pandemia e a importância cada vez mais significativa das empresas darem importância a temática ESG, o impacto do Covid-19 afetou políticas, investidores e empresas em escala global. Notavelmente, durante essas condições de mercado voláteis, as estratégias de investimento ambiental, social e de governança (ESG) ganharam popularidade em todo o mundo.

Neste sentido, Belinky (2022) instiga que o tema ESG se tornou mais conhecido em meio à crise:

De tempos em tempos, o mundo dos negócios é invadido por modismos: novas expressões aparecem de repente e logo se tornam onipresentes. Em alguns casos, trata-se de fato do surgimento de uma nova ferramenta ou conceito, que cria raízes e se incorpora ao arsenal de gestores e investidores. Na maioria das vezes, porém, são fogo de palha e rapidamente desaparecem sem deixar rastros. É natural, portanto, que o tsunami ESG que vivemos desde o início de 2020 desperte tanto interesse e curiosidade quanto ceticismo e desconfiança. Estamos assistindo ao início de uma profunda transformação do mercado ou vale a máxima de que “parece bom demais para ser verdade”? O que pode dar errado, e por quê? Em meio a tanto ruído, em que prestar atenção? (BELINKY, 2022, p.1)

Em meio à crise, as empresas repensaram a forma que suas ações impactam a perenidade do seu negócio e a sustentabilidade como fator de inovação. Entender a inovação e a tecnologia como ferramentas que auxiliam para potencializar o impacto da sustentabilidade são peças-chave para alavancar os resultados da empresa e acelerar o processo: olhar para as demandas sociais e ambientais como oportunidades de inovação são oportunidades que geram impacto no negócio.

4 OBJETIVOS

Nesta seção definem-se os objetivos gerais e específicos do estudo a ser desenvolvido, de forma que os resultados encontrados devem condizer com o que aqui foi estipulado.

4.1. OBJETIVO GERAL

Analisar as estratégias de gestão ESG da empresa Suzano S.A. e como a sustentabilidade está inserida no seu meio corporativo, enquanto benchmarking para outras empresas.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar e analisar as práticas de gestão socioambiental e governança da empresa Suzano;
- b) Analisar a performance financeira histórica da Suzano e comparar com o índice ISE da B3 e com o índice Bovespa;
- c) Utilizar a experiência da Suzano no mapeamento de boas práticas ESG para subsidiar outras empresas de mercado implementarem nas suas gestões.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa do projeto serão apresentados os métodos e instrumentos necessários para a realização da pesquisa. No presente trabalho foram utilizadas as análises qualitativas e quantitativas.

5.1. ANÁLISE QUALITATIVA

Na primeira parte do trabalho, foi necessária uma análise qualitativa das informações contidas no site oficial da empresa Suzano, a fim de realizar o levantamento das frentes de sustentabilidade e de gestão que a empresa possui. Na segunda parte do trabalho, foi realizada uma análise qualitativa de caráter exploratório da visão do consultor de sustentabilidade da Suzano, profissional de mercado, sobre suas visões pessoais e corporativas do tema ESG. Com isso, foi possível um aprofundamento no conhecimento do tema, fundamental para embasar a pesquisa qualitativa da empresa Suzano, que foi importante para levantar as estratégias de gestão ESG que a empresa propõe.

De acordo com Vergara (2007), as análises qualitativas são na maioria das vezes exploratórias, ou seja, visam extrair dos entrevistados suas opiniões e pensamentos que foram livremente ditos sobre algum tema, objeto ou conceito específico. Estas análises acompanham perguntas de caráter “livre”, que não possuem respostas curtas de sim ou não, fazem com que o entrevistado seja instigado a desenvolver um raciocínio com respostas e comentários mais extensos. A análise qualitativa busca salientar questões subjetivas que não são tão facilmente explanadas pelo entrevistado, de forma espontânea: ela é utilizada em situações que se busca percepções sobre a origem de uma questão, abrindo espaço para a interpretação.

Segundo Gerhard e Silveira (2009), os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Em relação aos entrevistados, foi feita uma entrevista em profundidade com Diego de Souza Carrara, consultor em Sustentabilidade na Suzano S.A. Além de ser um profissional *expert* no tema ESG, Diego é um profissional graduado em Psicologia, com 10 anos de formação, especialização em Gestão de Políticas Públicas e atualmente cursando MBA em Meio Ambiente e Sustentabilidade. Ele possui experiência profissional de 7 anos em Programas Socioassistenciais e 3 anos em Processos de Reparação Socioambiental. Desde 2018, presta

serviço de consultoria para a Fundação Renova no processo de reparação e compensação dos impactos socioambientais decorrentes de rompimento de barragem de rejeitos de Mariana/MG. Neste período, atuou como Analista Sênior de Relacionamento Social com Comunidades, Consultor e Coordenador de equipe de Proteção Social, Coordenador de equipe de Diálogo Social, Coordenador de equipe de Monitoramento Socioeconômico para Condicionantes de Licenciamento de Reassentamentos e Coordenador de equipe de Gestão do Conhecimento de Reassentamentos. Atualmente é Consultor em Sustentabilidade na Suzano SA, na unidade de Imperatriz/MA.

Diego, que também participou do programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento com uma capacitação integrando a Agenda 2030 para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, contribuiu para a pesquisa com um aprofundamento no tema de sustentabilidade em grandes organizações, bem como com uma análise detalhada das práticas da empresa Suzano S.A. Ele pôde contribuir com a sua visão do atual momento da temática ESG e tendências no futuro.

5.1.1. COLETA DE DADOS

Como método da análise qualitativa, foi utilizada como técnica a entrevista em profundidade, a qual Malhotra (2012) define como: entrevista direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos.

Esta técnica utiliza como roteiro um conjunto de perguntas sobre o tema que está sendo estudado, porém é permitido e incentivado que o entrevistado em questão fale livremente sobre o tema e demais assuntos que surgirão no decorrer da conversa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Em suma, o entrevistado é incentivado e deixado confortável para falar sobre as suas experiências, sem que haja uma resposta correta esperada.

O roteiro da entrevista em profundidade que foi utilizado está como apêndice no final deste trabalho.

5.1.2. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A fim de analisar as respostas das pesquisas exploratórias mencionadas anteriormente, conforme visto por Gerhardt e Silveira (2009), foi utilizada uma técnica de análise de conteúdo, que possui como características metodológicas a sistematização e a inferência. Em relação a

ordem do procedimento, a análise de conteúdo começa pela leitura das falas, realizada por meio de transcrições de entrevistas gravadas e análise de documentos mencionados.

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos. Geralmente, todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural e processos de produção de mensagem. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.84).

No geral, há diversas modalidades de análise de conteúdo, como a análise de expressão, análise lexical, análise de relações, análise temática, análise de enunciação, entre outras. Nesta pesquisa foi escolhida a análise temática, pois conforme visto por Gerhardt e Silveira (2009), ela é considerada a mais apropriada para investigações qualitativas, visto que trabalha com a noção de tema, o qual está ligado a uma afirmação a respeito de determinado assunto. Conforme visto por Minayo (2007, p. 316), “a análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”.

Foi utilizado como completo o método de Análise de Conteúdo defendida por Laurence Bardin, que se estrutura em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

5.2. ANÁLISE QUANTITATIVA

Na segunda parte de análise do trabalho, foi utilizada a pesquisa quantitativa para analisar as demonstrações financeiras da Suzano, a fim de atestar sua estrutura de capitais e performance financeira. Foi feita uma coleta de dados, diretamente no site da empresa, com posterior análise quantitativa comparando os principais indicadores, como Receita Líquida, Ebitda (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), Lucro Líquido, Endividamento, Alavancagem, Necessidade de Capital de Giro e Liquidez), bem como um comparativo de crescimento histórico da empresa.

Conforme mencionado por Gerhardt e Silveira (2009, p.35), a abordagem da pesquisa quantitativa tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Ou seja, este método demonstra quantitativamente a frequência e o tamanho de determinados comportamentos que estão sendo analisados em uma pesquisa, bem

como permite um comparativo dos dados encontrados. Para Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística” e, na maioria das vezes, esse tipo de pesquisa deve suceder a pesquisa qualitativa, pois esta ajuda a contextualizar e a entender o fenômeno. Dessa forma, para dar sequência ao estudo, após a realização das entrevistas e análise dos resultados, será feita a elaboração da pesquisa quantitativa.

5.2.1. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Após a coleta dos dados, para a análise desta etapa da pesquisa, foram utilizadas as normas da contabilidade e os principais indicadores de contabilidade que bancos renomados utilizam em uma análise de crédito, como DFL/EBITDA (Dívida financeira líquida, ou seja, total de dívidas subtraindo o caixa da empresa, dividido pelo Ebitda, que é a margem operacional da empresa. Este indicador mostra em quantos Ebitdas, ou seja, em quantos anos de resultado operacional, a empresa consegue pagar a sua dívida líquida), CCL (Capital Circulante Líquido é calculado pela diferença entre o Ativo Circulante da empresa e o Passivo Circulante. Este indicador mostra o capital da empresa que possui liquidez e pode ser utilizado facilmente para fins de giro de estoque e pagamentos de dívidas com vencimento no curto prazo) e Alavancagem Financeira, a fim de chegar nas hipóteses levantadas no início da pesquisa.

A análise em questão é fundamental para determinar a relação do desempenho financeiro da empresa com as práticas de governança ESG da Suzano, além de validar as premissas iniciais da pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A partir da análise do conteúdo disponível no site oficial da Suzano e da entrevista realizada com o consultor de sustentabilidade da empresa, foi possível destacar quatro categorias para a discussão do tema objetivo desta pesquisa: as três primeiras são vinculadas a sigla ESG, ou seja, categorias que iremos aprofundar o que a Suzano vem desempenhando em cada um dos pilares: (1) Estratégias Ambientais, (2) Plano Social e (3) Governança Corporativa. A quarta categoria é a (4) Performance Financeira, de modo a mostrar como a companhia, mesmo direcionando grande atenção a temas socioambientais, vem desempenhando financeiramente e operacionalmente. Por fim, buscou-se mostrar como a Suzano, uma companhia S.A., que visa primariamente o lucro final aos seus acionistas, está direcionando atenção e práticas – muito bem-sucedidas – para um tema tão urgente para o planeta e para a humanidade.

6.1. ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS

Logo no início da análise, foi possível perceber facilmente que a visão, missão e valores da Suzano estão totalmente interligados com o meio ambiente. Como a própria empresa fala em seu site: “Nós plantamos o futuro”. A empresa transmite como a sustentabilidade está intrínseca em seu negócio, como eles reforçam no trecho abaixo em seu site:

Iguais e diferentes. Singulares e plurais. O que nos une é a crença de que inovação e sustentabilidade caminham juntas. Desta união nasce um conceito: a inovabilidade. Pautados por ela, pensamos fora da caixa e enxergamos longe para lidar com os desafios do século 21. Nós plantamos e cultivamos árvores para transformar essa matéria-prima renovável em alternativas mais sustentáveis para o seu dia a dia. (www.suzano.com.br, em 24/8/2022)

Em relação ao início da preocupação da Suzano na agenda ESG, o processo de incorporação de outras empresas foi fundamental para que a companhia dessa real atenção ao tema. Ou seja, a empresa não simplesmente incorporou o processo industrial dessas empresas, mas também incorporou cultura, métodos e diretrizes, conforme o consultor da empresa cita:

Eu vejo que, no Brasil, as empresas têm se movimentado para discutirem dentro de suas propostas organizacionais modelos de gerência que considerem aspectos social, ambiental e, obviamente, de governança nas suas tomadas de decisão. Posso dizer, mais especificamente da Suzano, como que este processo se iniciou e como que ele se comporta atualmente dentro da organização: o tema foi semeado logo quando houve um processo da Suzano adquirir uma outra empresa (a Fibria, que foi uma empresa brasileira líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto), que já tinha uma relação mais próxima com a atuação em ESG. Quando a Suzano incorporou a Fibria, a Suzano também incorporou o modelo de leitura de cenário que

considera aspectos sociais e ambientais em suas tomadas de decisões, coisa que a Suzano até então não tinha como prerrogativa.

Nós olhamos para o histórico da Suzano e vemos que, no início do processo, havia inclusive uma área chama de Desmatamento Florestal, então, esta virada de chave, ocorreu muito em função da percepção que, dentro do mercado, não há mais esta consonância com um modelo operacional que não vá atender bem as exigências que colocam a preservação (ambiental) como princípio e pré-requisitos para um modelo operacional. Então, a Suzano, vem de 15 anos para cá, uma reciclagem interna, inclusive com trocas internas, de diretorias, bem significativas, para este modelo que hoje ela adota e se consolida como referência (nacional), adotando metas inclusive, muito audaciosas.

Diego Souza Carrara (consultor ESG da Suzano, 2022)

A estratégia ambiental da Suzano é trabalhar para controlar e diminuir os impactos negativos da sua atividade, bem como ampliar os positivos, de ponta a ponta: no campo, na indústria e, também, nos processos de seus parceiros. Uma das iniciativas mais conhecidas da empresa é que eles cultivam árvores e as colhem para produzir diversos bioprodutos. Entrando mais no detalhe, segundo informações contidas no Relatório de Investidores da Suzano, a empresa realiza plantação de novas árvores e a preservação de árvores nativas em mais de 35% de suas áreas, conservando a biodiversidade, o solo e os rios.

Diante da situação climática global e da complexidade dos desafios que o mundo enfrenta, a Suzano elaborou sua Estratégia de Sustentabilidade de forma colaborativa, considerando a multiplicidade de visões de seus públicos de relacionamento, bem como publicou um posicionamento oficial de Desmatamento Zero:

A Suzano valoriza e se compromete com a conservação da biodiversidade e dos recursos naturais como parte integral da sua estratégia de negócio. Com uma das maiores áreas naturais privadas do país, detém mais de 965 mil hectares distribuídos nos biomas Mata Atlântica, Amazônia e Cerrado. Defendemos o combate ao desmatamento ilegal e zelamos para que ele não esteja presente em nenhum estágio da nossa cadeia de abastecimento e fornecimento de madeira. Monitoramos e adotamos ações para coibir a destruição de florestas naturais, atuando da mesma forma e rigor em áreas próprias ou de terceiros. Toda madeira utilizada em nosso processo de produção advém de eucaliptos plantados para esta finalidade. Participamos ativamente de iniciativas de proteção de áreas naturais, em parcerias com ONGs, governos locais e institutos de pesquisa, que combatem o desmatamento, promovem a restauração ecológica e criam condições para estabelecer um modelo de desenvolvimento sustentável. Seguimos a legislação brasileira e somos aderentes aos compromissos internacionais para desmatamento zero e certificações florestais, sendo auditados anualmente, garantindo padrões elevados de governança em sustentabilidade. Desmatamento zero para a Suzano significa que não plantamos ou adquirimos eucalipto plantado em áreas que foram previamente ocupadas por vegetação nativa e que foram desmatadas, legal ou ilegalmente, sob a influência ou pela presença da Suzano no território. A Suzano somente consome (produz ou compra) eucalipto proveniente de áreas que possuíam outros usos, não compactuando com o desmatamento de vegetação natural para a sua produção. (<https://centraldesustentabilidade.suzano.com.br/documentos/>, em 25/8/2022)

Os impactos ambientais das atividades industriais são um relevante desafio global, resultado em mudanças climáticas. Segundo o relatório anual de Riscos Globais do Fórum Econômico Mundial, citado pela Suzano em sua Central de Indicadores, nos próximos dez anos, os riscos de maior probabilidade estão relacionados às condições meteorológicas extremas, falha na ação climática e danos ambientais causados por humanos. Nas últimas décadas, o planeta vem registrando aumentos de temperatura, especialmente devido às ações humanas que promovem a emissão de gases de efeito estufa, que resultam em uma série de problemas ambientais em ecossistemas naturais, comunidades e no desenvolvimento de atividades econômicas.

Em relação aos seus ativos mais importantes – as florestas – segundo dados publicados em seu relatório ambiental, auditado pela auditoria PWC (Price Waterhouse Coopers Auditores Independentes), a Suzano tem uma base florestal significativa, com aproximadamente 2,4 milhões de hectares de área total, que inclui plantio de eucalipto e uma das maiores áreas de matas nativas protegidas privadas do Brasil, com aproximadamente 960 mil hectares. Juntos, as florestas nativas e os plantios de eucalipto contribuem diretamente para remoção e estoque de CO₂.

Por isso, a empresa possui o compromisso de fazer mais do que neutralizar emissões diretas e da cadeia, mas sim remover quantidades adicionais significativas de carbono da atmosfera, contribuindo assim com a mitigação dos efeitos da crise climática global.

Entendendo que o engajamento do setor privado é fundamental para acelerar o cumprimento de suas metas de longo prazo, a Suzano criou a iniciativa “2050 Agora”, um plano de medidas efetivas para buscar a neutralidade de emissão de carbono, estimulando e envolvendo ações práticas em empresas, governos e a sociedade, alinhados com a COP26. Nesta busca, segundo publicação da Suzano no seu relatório de sustentabilidade, informações estas que são auditadas, o grupo além de possuir uma área de 960 mil hectares de mata nativa, como visto anteriormente, eles plantam cerca de 500 mil mudas de eucalipto por dia que, juntos, considerando que as árvores capturam carbono da atmosfera. Esta captura de CO₂ das florestas da Suzano é maior do que a emissão de CO₂ de toda a operação da empresa. Ou seja, a Suzano pode afirmar que é carbono negativo, capturando mais CO₂ do que emite.

A COP26, Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas (COP-26), principal cúpula da Organização das Nações Unidas (ONU), foi realizada em novembro de 2021, a fim de debater questões relacionadas ao clima e trouxe avanços importantes em relação

a metas e a um sistema de investimentos em projetos de descarbonização global, dando continuidade ao Acordo de Paris, resultado da COP21, realizada em Paris em 2015, onde, pela primeira vez, todos os países concordaram em trabalhar juntos para limitar o aquecimento global a menos de 2 graus, tendo como objetivo chegar a 1,5 grau Celcius. Naquela ocasião, os líderes dos países presentes também se comprometeram a se adaptar aos impactos das mudanças climáticas e disponibilizar recursos para cumprir esses objetivos.

Para a Suzano, a humanidade ainda está distante do desafio de manter o aumento médio da temperatura do planeta em 1,5° em relação aos níveis pré-industriais, bem como evitar uma catástrofe climática para esta e as próximas gerações. Por isso, a Suzano entende que compromissos de países e empresas de zerar emissões de carbono até 2050 serão insuficientes sem metas de curto prazo. Neste contexto, para a empresa são necessárias ações imediatas e efetivas, como ela está fazendo em seu plano 2050 Agora.

Para o plano 2050 Agora, a empresa entende que é fundamental a criação de um mercado regulado de carbono, vinculado ao Acordo de Paris, visando a cooperação global que traria mais incentivos para a redução de emissões. Na visão da empresa, o Brasil possui potencial para se tornar um líder mundial no desenvolvimento de projetos que utilizam Soluções Baseadas na Natureza, a serem estimuladas pelo mercado regulado de carbono. Com metas ambiciosas, além de contribuir para o controle da temperatura do planeta, o comprometimento com metas mais robustas por parte das empresas, gera valor para o Brasil, criando alternativas para o desenvolvimento sustentável.

Olhando o seu próprio negócio e em como ser carbono neutro, a Suzano planta cerca de 500 mil mudas de eucalipto por dia e conserva uma área nativa de quase 1 milhão de hectares, conforme mencionado anteriormente. Com isso, considerando a captura de carbono que uma árvore é capaz de fazer, a remoção de carbono é maior do que sua emissão, o que faz da Suzano uma empresa carbono negativa, ou seja, positiva para o clima. Como empresa positiva para o clima, responsável pela gestão de uma área florestal de 2,3 milhões de hectares, a Suzano se torna um exemplo de empresa sustentável para outros players no mercado.

Segundo estudos da Nature Climate Change (2021), as florestas do mundo sequestraram cerca de duas vezes mais dióxido de carbono do que emitiram entre 2001 e 2019. Em outras palavras, as florestas fornecem um “sumidouro de carbono” com uma absorção líquida de 7,6 bilhões de toneladas de CO₂ por ano, 1,5 vez mais carbono do que os Estados Unidos emitem anualmente.

Os plantios e áreas de conservação são um valioso ativo da Suzano: segundo a empresa, eles capturam e mantêm estocados mais de 270 milhões de toneladas de CO₂ da atmosfera, ajudando a diminuir os efeitos das mudanças climáticas e a conservar os serviços ambientais importantes para a sociedade, como os recursos hídricos e a polinização.

Todas as nossas florestal são certificadas com selo internacional da Cerflor. Algumas florestas que não possuem o selo, estamos em processo de desmobilização para que isso não fira todos os nossos princípios legais.

Diego Souza Carrara (consultor ESG da Suzano, 2022)

Em relação às suas iniciativas sustentáveis, segundo a empresa, eles possuem basicamente quatro principais que se destacam:

- **Manejo de Plantios:** A principal iniciativa da empresa, assim como é visto em sua principal concorrente, a empresa Klabin, é o manejo de plantios, uma prática importante para o segmento de papel e celulose. As plantações de eucalipto – fundamentais para o negócio de celulose – são feitas em mosaico, ou seja, é intercalado o plantio da Suzano com florestas nativas e, assim, a empresa consegue proteger as nascentes, cursos de água e áreas inundadas, conectando populações de animais selvagens e plantas brasileiras por meio de corredores ambientais. Além disso, eles utilizam avançadas tecnologias de plantio e colheita e fazem o controle biológico de pragas. O grupo Suzano possui árvores produtivas e adaptáveis a cada região por meio do melhoramento genético também. No Manejo, a empresa consegue realizar também o manejo integrado de pragas e otimização no uso de fertilizantes, bem como o uso de subprodutos do processo industrial para fertilizar o solo. Durante a prática, a empresa reforça que realiza a conservação do solo e da água, busca a restauração de vegetação em áreas alteradas e que o processo todo é desmatamento zero.
- **Conservação e Restauração de Florestas:** Todas as áreas de conservação e os processos de restauração de áreas nativas contribuem para a manutenção de uma paisagem sustentável, incluindo a preservação de nascentes e da biodiversidade e o sequestro de carbono. A Suzano informa que plantou uma árvore a cada 2 minutos em 2021, possui mais de 30 mil hectares em processo de restauração desde 2012, conserva mais de 900 mil hectares de áreas nativas nos biomas Amazônico, Cerrado e Mata Atlântica e que monitora a biodiversidade

encontrada em suas áreas, com mais de 2.700 registros de espécies de plantas, aves e mamíferos, incluindo novas espécies e outras ameaçadas de extinção.

- **Nascentes do Rio Mucuri:** Para a Suzano e para a conservação do meio ambiente como um todo, as nascentes são extremamente para manter um rio vivo, bem como para todas as comunidades e vida biológica que se alimentam dele durante seu percurso. O Projeto Nascentes do Mucuri (PNM) é uma iniciativa da empresa Suzano SA e conta com a parceria de multilideranças do setor privado, ONGs, órgãos do governo e pessoas físicas, para estimular o uso de técnicas agroecológicas, a restauração ecológica e a cultura da preservação na Bacia Hidrográfica do Rio Mucuri, na Bahia, com foco nas águas e melhoria da qualidade de vida das pessoas do lugar, garantindo assim a perpetuidade do rio e de milhares de histórias, em prol da perpetuidade do rio e das milhares de histórias que nele vivem. Ou seja, é um projeto muito amplo que busca a correlação entre meio ambiente e comunidade. O projeto foi uma iniciativa desenvolvida proativamente pela Suzano em parceria com famílias rurais, comunidades, empresas e entidades locais, em que realizam ações de preservação, conservação e capacitação socioambiental, por meio da extensão rural, estimulando a conservação e recuperação de nascentes, cursos hídricos e demais áreas de preservação permanente (restauração ecológica). O projeto possui quatro pilares de atuação: restauração ecológica, engajamento socioambiental, capacitação cultural e políticas públicas. Assim, além de estimular iniciativas de recuperação de áreas de preservação permanente, o projeto visa fortalecer os coletivos, auxiliar na formação de jovens, fornecer assistência técnica, promover a troca de saberes e capacitar a população local para produzir de forma sustentável, aliando segurança alimentar, geração de renda e conservação ambiental.

Até janeiro de 2022, o projeto já havia mobilizado mais de 17 mil pessoas, focando além da sustentabilidade, com grande apelo social, com as seguintes conquistas:

- Acompanhamento e assistência direta à 10 associações rurais.
- Mais de 350 famílias parceiras e 59 comunidades rurais atendidas.
- 490 APPs e mais de 270 ha em processo de restauração ecológica
- Mais de 35.000 mudas plantadas.
- Mais de 400 kg de sementes de adubação verde semeadas.

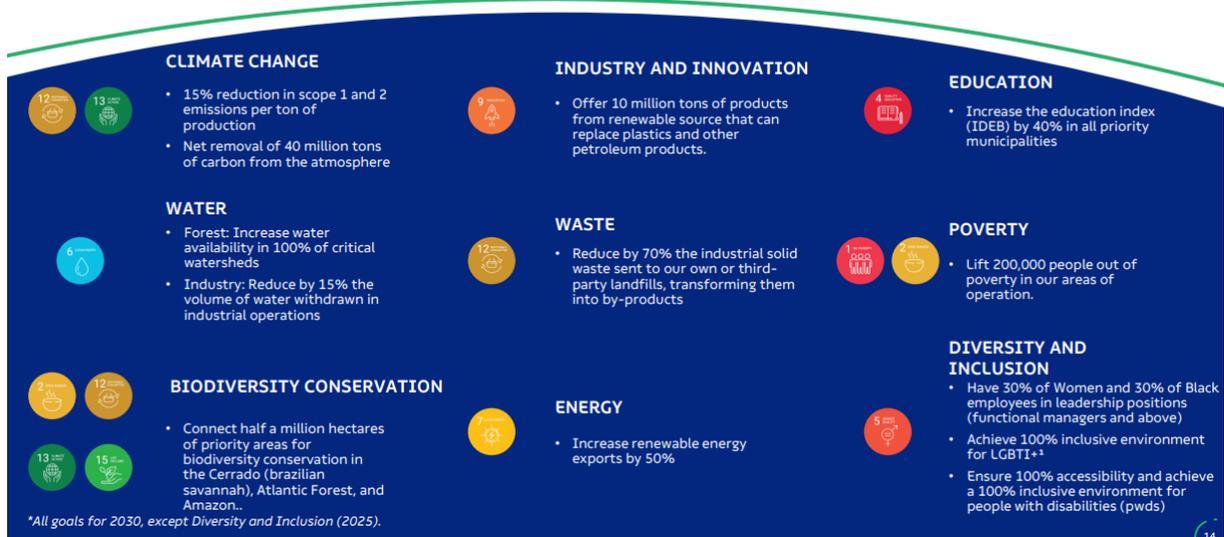
- Fornecimento de assistência técnica direta à 150 famílias agricultoras.
 - Mais de 1.500 momentos de assistência técnica fornecidos.
 - Mais de 230 ha de áreas agrícolas manejadas agroecologicamente.
 - Mais de 80 momentos de capacitação rural realizados com mais de 1.000 pessoas capacitadas.
- **Ecoeficiência:** Nos processos industriais da Suzano, ela tem como compromisso “repensar, reduzir, reutilizar e reciclar”. Por isso, a empresa investe em tecnologia para o uso eficiente da água em seus processos, incluindo o reuso e uma Estação de Tratamento de Água na unidade Mucuri. A empresa também garante a disposição final adequada de todos os resíduos, e busca formas de reduzi-los, reaproveitá-los e transformá-los em energia, fertilizante orgânico entre outros recursos. Outra frente em que a empresa atua é na geração de quase total de energia consumido em sua produção, reaproveitando a lignina, por exemplo, assim como a produção de alguns gases gerados a partir do processo de cozimento da celulose, como fonte de energia para as caldeiras, que alimentam os rolos aquecidos utilizados no processo de secagem do papel. O excedente é vendido como energia renovável capaz de abastecer uma cidade com 1,4 milhão de habitantes, segundo a empresa. Por fim, a Suzano atua para reduzir a emissão de gases do efeito estufa em todos os seus processos, realizando um Inventário de emissões sobre toda sua operação.

Através da criação de metas de longo prazo, a Suzano está comprometida com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU), chamados de ODS, ao longo dos próximos dez anos, período que a ONU chama de Década da Ação. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais as Nações Unidas estão contribuindo a fim de que possamos atingir a Agenda 2030 no Brasil.

A Suzano está comprometida em contribuir para os ODS da ONU, como pode-se ver nas figuras abaixo, retiradas do material do Non Deal Roadshow (rodada com investidores) realizada pelo Bradesco BBI em setembro deste ano (2022):

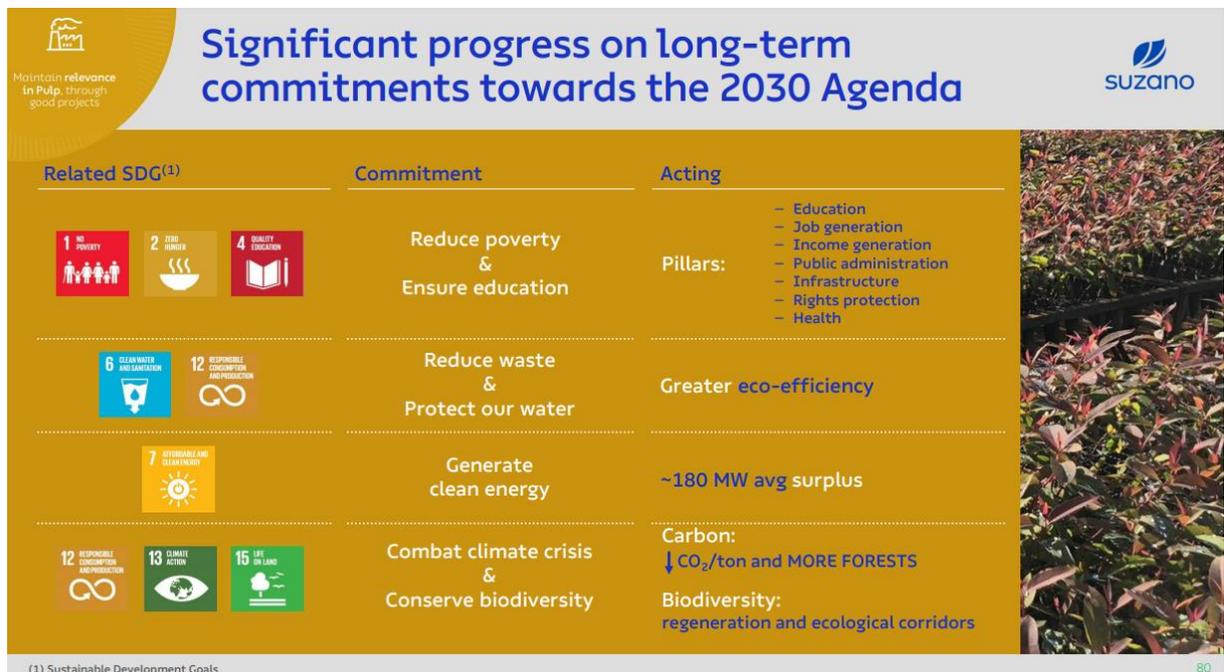
Figura 1: Compromissos para cada ODS da ONU

COMMITMENTS TO RENEWING LIFE



Fonte: Non Deal Roadshow (rodada com investidores) realizada pelo Bradesco BBI em setembro deste ano (2022, p. 14.)

Figura 2: Progressos Significantes dos Compromissos da Agenda 2030



Fonte: Non Deal Roadshow (rodada com investidores) realizada pelo Bradesco BBI em setembro deste ano (2022, p. 80.)

Em relação às suas ações ambientais, todas as informações mencionadas anteriormente foram atestadas através de certificações emitidas por renomadas instituições globais, como a Cerflor (Programa Brasileiro de Certificação Florestal), que atesta que o manejo florestal está em linha com as questões ambientais, econômicas e sociais estabelecidas nos critérios e nos indicadores definidos pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), integrado ao Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade e ao Inmetro, com reconhecimento internacional do PEFC Council (Programme for the Endorsement of Forest Certification).

A Suzano possui diversas certificações emitidas pela Cerflor e pela SysFlor (Certificações de Manejo e Produtos Florestais), que estão disponíveis no portal da empresa com os certificados oficiais emitidos, que atestam a existência das áreas florestais, qualidade das florestas e produtos sustentáveis da empresa, bem como a existência do Manejo Florestal, onde a SysFlor certifica que uma auditoria independente foi concluída e em conformidade com os Princípios e Critérios de Manejo Florestal Cerflor, conforme ABNT NBR14789:2012. No apêndice do trabalho serão mostradas as certificações que a Suzano possui.

Por fim, mantendo uma boa prática iniciada em 2021, no dia 23 de junho de 2022 a Suzano realizou seu segundo ESG Call, um evento multi-stakeholder focado nesta edição nos temas materiais Mudanças Climáticas, Desenvolvimento Social e Conservação da Biodiversidade.

6.2. PLANO SOCIAL

A Suzano reconhece a importância de se envolver em aspectos sociais, bem como os direitos legalmente constituídos das comunidades, sejam elas tradicionais (indígenas, quilombolas, entre outras) ou não. Diante deste contexto de desafios, a empresa construiu uma ampla estratégia de relacionamento e atuação nos territórios, orientada por metas corporativas de longo prazo e pautada no diálogo transparente com todas as partes interessadas. A estratégia também prevê programas sociais abrangentes e robustos, gestão dos impactos das operações e processos claros de mediação de conflitos, integrados sob uma mesma perspectiva metodológica denominada Territórios Resilientes.

Territórios que a empresa considera resilientes são aqueles socioeconomicamente diversos, menos vulneráveis e mais preparados para lidar com mudanças, complexidade, crises

e perturbações múltiplas, evitando disrupções, colapsos e preservando sua base de recursos, sendo por isso mais sustentáveis no longo prazo.

O foco em “Territórios Resilientes” é justificado pela Suzano por uma ampla carteira de programas sociais desenvolvidos ao longo dos últimos anos, com a premissa básica de apoiar às comunidades locais na resolução de suas demandas organizacionais, socioeconômicas, ambientais e educacionais.

Esta estratégia pensada pela Suzano está publicada em seu posicionamento *Relacionamento com Comunidades*, um longo documento em que são apresentadas informações adicionais sobre processo metodológico, o detalhamento dos programas sociais de maior abrangência desenvolvidos nos últimos anos, bem como os principais conflitos gerenciados pela companhia. Abaixo um trecho de seu posicionamento oficial neste tema:

Reconhecemos a importância e os direitos legalmente constituídos das comunidades, sejam elas tradicionais (indígenas, quilombolas, entre outras) ou não. Em nossa Política Corporativa de Direitos Humanos (junho, 2020), assumimos publicamente a responsabilidade de identificar, mitigar e prevenir possíveis impactos socioambientais negativos das nossas atividades nas comunidades vizinhas, assim como contribuir com a preservação dos costumes, recursos naturais e com a sobrevivência das populações tradicionais em nosso entorno. Assumimos também o compromisso de ampliar nosso papel na cadeia de valor e na sociedade por meio de metas de longo prazo que norteiam nosso caminho ao longo dos próximos dez anos. (<https://centraldesustentabilidade.suzano.com.br/documentos/> em 2/9/2022)

Dentre as metas que são elencadas, destacam-se duas que se conectam diretamente a evolução do relacionamento da Suzano em seus territórios de atuação:

- Aumentar o índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em 40% nos municípios prioritários de relacionamento, e
- Retirar 200 mil pessoas da condição de extrema pobreza em suas regiões de atuação, as duas com finalização em 2030.

Em relação ao apoio às comunidades na geração de renda, os programas articulam estratégias de combate à pobreza a partir de três pilares principais:

- Garantir a segurança e a soberania alimentar das famílias, fortalecendo seu potencial produtivo com investimento em insumos e no suporte técnico;
- Estimular a autonomia das comunidades através da formalização e organização de suas associações, a formação de redes de apoio e o incremento de sua participação nas políticas públicas e colegiados territoriais;

- Oferecer suporte na viabilização de canais de comercialização mais rentáveis e inclusivos (mais detalhes sobre os Programas de Geração de Renda seguem no fim deste posicionamento).

O apoio da Suzano nos programas prevê equipe própria dedicada e consultorias técnicas especializadas, bem como também prevê a cessão de áreas para uso produtivo pelas associações sem acesso à terra, fornecimento de insumos básicos para estruturação das atividades produtivas, suporte técnico e financeiro para captação de recursos e articulação regional junto a outros parceiros estratégicos. Hoje, a Suzano atende com estes programas mais de 5 mil famílias organizadas em 161 associações de 40 municípios, em 8 Estados diferentes.

Em relação à educação, fonte para a evolução das pessoas e saída da pobreza, em complemento a estratégia que visa a geração de renda, a empresa também possui o Programa Suzano de Educação: a Suzano atua na mobilização dos municípios e comunidades por meio do estímulo a formação de ADE's – Arranjos de Desenvolvimento da Educação, onde municípios da mesma região trabalham em conjunto para compartilhar boas práticas, articular percursos formativos, estabelecer ações em conjunto para otimização de custos, entre outras frentes. Para dar suporte aos ADE's, a Suzano mantém uma consultoria técnica especializada para coordenar todo o percurso técnico formativo, e um grupo de gestores territoriais locais responsável pela mobilização dos diversos públicos relevantes para os Arranjos. Em 2020, a empresa atuou diretamente com 7 territórios, 28 municípios, 830 escolas, 11.713 educadores e 205.504 alunos.

Nas localidades em que a Suzano possui suas plantas industriais e suas reservas florestais, ela possui uma relevância e impacto – positivo ou negativo – consideráveis para as comunidades envolvidas. Por isso, a empresa busca priorizar solucionar conflitos de maneira amigável e equilibrada, buscando também trazer para o processo outros atores relevantes presentes no território, seus stakeholders.

Em suas longas extensões de florestas, foi iniciada em campo uma ampla estratégia de investimento social e relacionamento nas regiões mais críticas. No decorrer dos anos, com a continuidade do trabalho de campo, segundo a Suzano, a empresa verificou uma redução de 95% dos índices de furto e incêndio juntos, e uma evolução muito grande na qualidade do relacionamento entre empresa e comunidades. Atualmente, ainda existem registros pontuais de furto de madeira em algumas regiões, mas trata-se de realidade muito distante do cenário até 2010. Segundo o consultor de sustentabilidade da Suzano:

No ponto de vista Social, nós temos uma meta de reduzir e retirar 200 mil pessoas da pobreza até 2030. No ponto de vista ambiental, a recuperação de 500 mil hectares entre corredor ambiental, uma meta biosustentável. Ela (Suzano) tem estabelecidas metas e compromissos dentro de seus territórios, que evidenciam uma responsabilidade de considerar não só o negócio, o retorno e o lucro, mas sim de produzir legado, de deixar uma história consolidada nos territórios em que atua. Então, hoje eu vejo que assim como a Suzano, demais empresas no Brasil tem adotado aos poucos práticas ESG dentro de seu modelo de operação e consolidação. [...] Eu acredito que a gente tem um papel de influência também para pequenas empresas, como nossos fornecedores por exemplo dentro da nossa cadeia, a assumirem compromissos desta natureza. Aqui no Maranhão, por exemplo, é um grande desafio, pois os fornecedores locais ainda não se despertaram para este novo modelo de governança e atuação, a gente ainda vê práticas muito conservadoras.

Diego Souza Carrara (consultor ESG da Suzano, 2022)

Para contribuir na resiliência de um território, como exemplo, durante a construção da unidade industrial de Imperatriz no Maranhão, a Suzano realocou 20 famílias da Comunidade Bacaba que estavam na área de influência do empreendimento e com condições precárias de moradia. A negociação foi amigável, de comum acordo entre a empresa e as famílias que foram realocadas para uma área segura no Povoado de São José da Matança na mesma cidade em 2013. A Suzano executou o Programa de Realocação, construiu casas novas para cada família, realizou o acompanhamento individual, melhorou e construiu estruturais públicas no local e fomentou programas de geração de trabalho e renda.

Uma premissa dos projetos sociais da Suzano é priorizar ações conjuntas entre a Suzano, prefeituras, universidades, governos estaduais, governo federal, ONG's, outras empresas e comunidades, visando otimizar recursos e garantir maior escala para investir nas cadeias produtivas mais relevantes e inclusivas. Isso inclui:

- Fomento a inovação e a replicação de boas práticas territoriais;
- Ações para preservação dos recursos naturais;
- Captação de recursos junto a parceiros de âmbito nacional e internacional,
- Articulação para abertura de mercados estratégicos aos produtos das famílias de baixa renda;
- Inclusão tecnológica junto a públicos vulneráveis;
- Arranjos educacionais e socioassistenciais que propiciem a garantia do direito a educação de qualidade e a proteção social das crianças e adolescentes, e
- Desenho de soluções fundiárias sustentáveis que possibilitem o total equacionamento dos conflitos no campo.

Segundo Diego:

[...] No ponto de vista Social, nós temos uma meta de reduzir e retirar 200 mil pessoas da pobreza até 2030. [...] Hoje, temos como principal estratégia deste movimento nossos programas de geração de renda. Estes programas têm uma conexão com aquelas potencialidades do determinado território. Como exemplo, no Maranhão, temos programas de geração de renda com comunidades tradicionais extrativistas, principalmente da cadeia do açaí e do babaçu. O trabalho que nós fazemos é o processo de incubação, ou seja, mapeamos lideranças e associações que já trabalham com essa cadeia produtiva, fazemos o trabalho de legalização e regularização da atividade. Por meio de parcerias com outras entidades, fazemos um trabalho de capacitação, bem como a compra de insumos de matéria-prima. Também com parcerias, movimentamos o mercado em que o produto será comercializado. Após dois anos de incubação, passamos para o processo de aceleração do negócio da associação, onde já iniciamos um processo de desenlace, ou seja, deixamos que a associação toque de forma mais autônoma o seu negócio.

Como exemplo, este ano (2022) aqui no Maranhão, temos uma expectativa de retirar até 12 mil pessoas da linha de pobreza. O Maranhão é o estado mais pobre do país, onde por volta de 60% da população é em situação de pobreza. Este é um exemplo da estratégia que adotamos.

Diego Souza Carrara (consultor ESG da Suzano, 2022)

Focando na geração de renda, a Suzano criou o Programa de Desenvolvimento Rural Territorial (PDRT), que foi estruturado como parte da estratégia de engajamento e diálogo com as comunidades rurais. Este programa tem como objetivo geral “participar no desenvolvimento territorial por meio do diálogo com as comunidades rurais vizinhas, fortalecendo suas organizações e redes, tendo como premissa os princípios agroecológicos”. Como objetivos específicos, são citados:

- Capacitar os participantes do PDRT para equacionarem suas demandas sociais, ambientais e econômicas, estimulando o trabalho em rede e outras formas de cooperação;
- Planejar de forma participativa e apoiar a utilização de tecnologias, adaptadas ao contexto local, que contribuam para a segurança alimentar e geração de riquezas nos territórios;
- Aumentar a renda das famílias diretamente atendidas pelo programa;
- Executar as ações de ATER (Assistência Técnica e Extensão Rural ATER, política do governo que atua no cotidiano dos agricultores construindo com eles soluções tecnológicas e organizativas para o seu trabalho) com estrutura pedagógica voltada a formação de formadores.

Em um primeiro momento, a proposta deste projeto da Suzano é garantir que as famílias participantes do programa possam ter a garantia de alimentos em sua mesa, ou seja, Segurança Alimentar e Nutricional (SAN). Após esta etapa, o plano de trabalho busca organizar as ações de forma que cada família possa comercializar os produtos excedentes, primeiro na sua própria

comunidade, seja na forma de porta a porta individualmente, ou na instalação de pontos de vendas, como barraca de feira associada às demais famílias que fazem parte do PDRT. O PDRT está em andamento junto a 119 associações, de 29 municípios e 8 estados diferentes. São quatro mil famílias diretamente beneficiadas, que em 2019 produziram mais de 20 mil toneladas de alimentos e movimentaram mais 59 milhões de reais nos territórios através do programa.

Outro programa social que a empresa possui é o Programa Colmeias, que foi criado com o objetivo de promover o fortalecimento da atividade apícola nas regiões de atuação da empresa, com foco na geração de renda, melhoria da qualidade de vida das comunidades e conservação do meio ambiente. A empresa cita os seguintes objetivos específicos:

- Contribuir para a profissionalização da apicultura onde haja demanda pela atividade apícola nas regiões de atuação da empresa;
- Promover à inclusão social através da atividade apícola;
- Capacitar as associações participantes para equacionar suas demandas visando o fortalecimento e autonomia dos grupos;
- Promover o atendimento às conformidades legais nas associações;
- Contribuir para a obtenção de certificações que agreguem valor ao produto;
- Estimular a diversificação dos produtos visando acesso à novos mercados;

A Suzano possui diversas ações também com comunidades pesqueiras, pois ela acredita que o relacionamento com essas comunidades se dá por meio de um diálogo ativo e permanente buscando construir uma agenda positiva com ações e investimentos estruturantes que impulsionem o desenvolvimento socioeconômico dessas comunidades. Para isso, a Suzano tem como premissas o aumento do capital social e a articulação das ações estratégicas com as políticas públicas com enfoque territorial. Assim, buscam a participação de lideranças locais, representantes do poder público local, movimentos sociais, iniciativa privada, ONGs, e outras organizações da sociedade civil. Abaixo uma lista de conquistas e destaques ao longo de 2020:

- Realização das Redes de Proteção na Barra do Riacho e Vila do Riacho no município de Aracruz.
- Realização dos Editais 2020 na Barra do Riacho e Vila do Riacho, com aprovação de projetos estruturantes formulados pelas próprias comunidades.
- Realização do Dia do Pescador na Barra do Riacho, de forma adaptada ao contexto de pandemia.

- Realização de cursos de formação profissional na Barra do Riacho, Barra do Sahy e Vila do Sahy, em Aracruz (ES).
- Expansão do Projeto Saber Viver para Vila do Riacho (próximo à fábrica de Aracruz).
- Participação do Projeto Espírito das Águas em diversas feiras nacionais, de forma adaptada ao contexto de pandemia.
- Parceria estabelecida e relacionamento com as comunidades pesqueiras dos municípios baianos de Caravelas, Nova Viçosa e Alcobaça, continuando o processo iniciado em 2019.

Por fim, pode-se ver que a Suzano realmente está empenhada em mitigar eventuais situações de conflitos com as comunidades aos redores de suas plantas industriais, bem como também busca causar um impacto positivo na vida destas pessoas, incentivando também a correlação com aspectos ambientais.

6.3.GOVERNANÇA CORPORATIVA

No que tange a governança corporativa, é muito importante considerar que a Suzano é uma empresa de capital aberto, com ações listadas no Novo Mercado da B3 S.A. – Bolsa, Brasil e Balcão (código: SUZB3) e na Bolsa de Valores de Nova York (código: SUZ). Estar no Novo Mercado da Bolsa brasileira é importante pois é o mais alto nível de requisitos que a B3 pede em relação a governança. O Novo Mercado é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela legislação (BOVESPA, 2022). Visto isso, a Suzano está sujeita às regulamentações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), no Brasil, e da *Securities & Exchange Commission* (SEC), nos Estados Unidos. O capital total da Suzano é representado por 1.361 milhões de ações, sendo que cerca de 46% delas se encontram em circulação no mercado (*free float*).

No mercado brasileiro, a Suzano se destaca como uma das maiores empresas de capital aberto em bolsa do Brasil, presente em diversos países. Portanto, a companhia está sujeita à observação de princípios e regras. Este de conduta empresarial relacionados a responsabilidade corporativa, equidade, transparência e prestação de contas perante suas diversas partes interessadas.

Em relação a estrutura de governança, a Suzano define um “tripé” que se baseia em: Grupo Controlador Definido (quem é a diretoria da empresa e o conselho de administração)

Mercado de Capitais (diretrizes de transparência na CVM, Comissão de Valores Mobiliários, visto a empresa ser listada em bolsa) e Gestão Profissional (processos de *compliance* e auditoria das decisões da empresa). Este tripé pauta sua governança corporativa da empresa e, conseqüentemente, o relacionamento com os mercados de capitais e os investidores. Por meio de seu site e relatórios aos investidores, a Suzano fornece a eles todas as informações e os dados, de forma clara, para que possam avaliar o desempenho da empresa e checar sua sintonia com as estratégias de crescimento traçadas em seus ciclos anuais de planejamento.

A visão da alta liderança da empresa, em relação aos rumos futuros que a empresa irá seguir, é peça fundamental para que ocorra de fato uma implantação dos direcionamentos sustentáveis, como é visto abaixo:

Hoje o nosso CEO, Walter Schalka, tem uma visão muito abrangente do processo. Embora ele tenha uma leitura muito direcionada do próprio negócio, expansão, enfim, ele leva muito em consideração tecnologia e inovação, há um interesse muito grande em tecnologia e produção menos impactante (no ponto de vista ambiental). Então, eu diria que a liderança da Suzano olha para seu empreendimento e enxerga que existem unidades do ano de 1980 e que ainda estão em atuação. Eles veem nelas (nessas unidades) um modelo que não é viável de ser mantido, ou seja, são unidades que em breve serão desmobilizadas e transformadas a partir de seus processos produtivos, com implementação de reutilização de seus resíduos, meios de energia elétricas mais limpos, através de placas solares, não necessariamente termoelétricas... Hoje, eu vejo que o processo de modernização da produção da celulose dentro da indústria, é o principal centro das atenções para a nossa liderança. Há um investimento muito grande para que isso seja melhorado e inovado, inclusive para que seja referência global.

Diego Souza Carrara (consultor ESG da Suzano, 2022)

Como a Suzano cita em sua página oficial de Governança Corporativa, diversas ferramentas dão suporte a essa governança, entre elas o Código de Conduta da empresa. Ele é divulgado amplamente entre todos os stakeholders para expressar e reafirmar o seu comportamento empresarial e o que a Suzano espera dos nossos parceiros de negócios. Esta forma de gestão e controle é reforçada por um Comitê de Conduta, responsável por zelar pela ética na condução dos negócios e pelo aperfeiçoamento contínuo do diálogo com seus stakeholders.

Para garantir a transparência, e para auditar os resultados da empresa e a eficácia dos controles internos e práticas contábeis, a Suzano recorre a auditorias internas e externas, que apresentam seus diagnósticos ao Comitê de Auditoria. Os serviços de auditoria externa são prestados pela empresa PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes, uma das maiores auditorias do mundo (BIG 4, como é mais conhecida no mercado financeiro).

Em números recentes, a Suzano possui em seu conselho de administração 10 membros, sendo 7 conselheiros independentes, onde o presidente do conselho e o CEO da Suzano também são independentes, o que reflete um alto grau de profissionalização da empresa. A empresa acompanha uma série de indicadores relacionados ao desempenho de seu negócio e de sua cadeia de valor e traz a público os principais deles, dando transparência e visibilidade de sua gestão para as principais partes interessadas.

Um dos exemplos de relatórios, é que a Suzano aderiu ao Global Reporting Initiative (GRI), que é na verdade uma organização que promove o uso de relatórios de sustentabilidade por parte das empresas com o objetivo de auxiliá-las a gerenciar seus negócios, tomando melhores decisões que criem benefícios econômicos, ambientais e sociais. A Global Reporting Initiative, nome que em português significa Iniciativa Global de Relatórios, é uma organização sem fins lucrativos que foi criada em 1997, em Boston, que fornece os padrões mais usados do mundo para relatórios de sustentabilidade, os Padrões GRI, também chamados de Relatórios GRI (GUIMARÃES, 2022).

Segundo Guimarães:

Através dos relatórios de sustentabilidade, a GRI ajuda as empresas a se responsabilizar pelos impactos causados pelos seus negócios fornecendo um padrão global para apresentar esses impactos ao público e comunicar como eles são gerenciados. Os padrões dos relatórios GRI permitem que a organização relate informações que demonstrem os seus desempenhos e os impactos que suas atividades causam na economia, no meio ambiente e na sociedade. Apresentar relatórios GRI demonstra uma organização responsável e comprometida em ser transparente e honesta com seus clientes e investidores. Se alinhar a essa iniciativa é uma forma de posicionar a empresa como uma organização que se preocupa com o meio ambiente e com a sociedade. Além disso, os relatórios ajudam a organização a compreender e gerenciar melhor os impactos que suas ações geram na sociedade e no planeta. Através dos relatórios a empresa é capaz de identificar e reduzir riscos, ter uma maior compreensão das forças e fraquezas da empresa, melhorar a gestão e ter atitudes para se tornar uma organização mais responsável e confiável no mercado. Os padrões GRI também são altamente relevantes para as partes interessadas. Os relatórios ajudam os chamados stakeholders a entender o que se pode esperar de uma organização, e é neles que o público da empresa se baseia para fazer análises e comparações entre outras organizações. (GUIMARÃES, 2022, p.1)

Outro pilar muito importante para uma empresa com bons processos de governança são as práticas anticorrupção, um pilar fundamental do G do ESG. A Suzano não explica como funciona os processos na prática, porém possui um documento chamado de Política Anticorrupção, onde tem por objetivo:

A presente Política Anticorrupção ("Política") estabelece as diretrizes e critérios referentes ao combate a desvios, fraudes, irregularidades e atos lesivos praticados tanto contra a administração pública, nacional ou estrangeira (e.g. corrupção) quanto

contra particulares. As mencionadas diretrizes devem ser observadas na condução dos negócios da empresa, com abrangência global - da Suzano S.A e suas sociedades controladas (em conjunto, "Suzano" ou "Companhia") bem como pelos seus Colaboradores, Membros do Conselho e Terceiros, independentemente de cargo ou função exercidos. Neste sentido, pautados pelos mais altos padrões de conformidade, transparência e aderência às melhores práticas de governança corporativa, este documento visa criar um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, de modo a garantir a aplicação efetiva do Código de Conduta da Companhia e suas Políticas corporativas, em estrita observância às normas anticorrupção e suborno aplicáveis na condução dos negócios pela Suzano. (GUIMARÃES, 2022, p.1)

Segundo a Suzano, eles prezam por uma relação saudável com o Poder Público, bem como pelo cumprimento do que dizem a legislação e os órgãos reguladores. A Suzano destaca que, além de respeitar as leis anticorrupção nacionais e internacionais, a empresa age em favor das boas práticas corporativas, como não admite, em qualquer circunstância, a troca de vantagens com agentes públicos ou com qualquer pessoa com o propósito de influenciar decisões que afetem os negócios da companhia ou que impliquem ganho pessoal.

Ciente da responsabilidade que possui em suas relações com terceiros, a Suzano preza pelos mais altos valores éticos dentro da companhia e, por isso, possui documentado o seu Código de Conduta: ele tem por objetivo comprometer os conselheiros, diretores, administradores, gestores, acionistas, colaboradores, diretos e indiretos, fornecedores, clientes, pessoas ou entidades com quem a Suzano se relaciona e partes interessadas e suas controladas e coligadas com os princípios éticos que norteiam a sua conduta empresarial, além de disseminá-los para a sua rede de relacionamento. Além disso, segundo a Suzano, eles têm o compromisso com a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, bem como em garantir os direitos humanos no âmbito das suas operações. O Código de Conduta aborda os temas de Conflito de interesses, Assédio moral, Assédio sexual, Desvio comportamental, Fraude, Desenvolvimento sustentável, Governança corporativa, Mercado de capitais, Relações familiares e Stakeholders.

Em seu Código de Conduta, a empresa informa que é gerenciada de forma profissional, de acordo com os princípios organizacionais da Suzano e da boa Governança Corporativa, com o objetivo de aumentar o seu valor, facilitar o seu acesso ao capital e contribuir para a sua perpetuidade. Para a Suzano, Governança Corporativa é o conjunto de práticas baseadas na transparência, igualdade e responsabilização pelos atos ou assuntos relativos à administração de uma organização, com o objetivo de otimizar os resultados ao proteger todas as partes interessadas. Segundo a empresa:

Não admitimos, em qualquer situação ou circunstância, a promessa, oferta, autorização, indução e/ou consentimento de qualquer bem de valor ou vantagem, financeira ou não, para um agente público, ou qualquer outra pessoa, com o propósito de influenciar decisões que afetem os negócios da companhia, e/ou impliquem em ganho pessoal, ou que visem a obtenção de informações privilegiadas e/ou confidenciais sobre oportunidades de negócio, atividades do mercado, incluindo informações sobre competidores ou licitações, ou ainda que sejam concebidas como forma de gratidão à decisão tomada em benefício impróprio da Suzano. (SUZANO, 2022, p.1)

Uma característica de extrema importância para qualquer pessoa ou empresa é a integridade, a qual a Suzano preza com relevância em suas atividades, onde busca agir “de forma correta e honesta, preservando e fortalecendo seus princípios morais e éticos”. Segundo a empresa:

Executamos nossas funções da melhor maneira possível, empreendendo esforços para atingir os objetivos traçados pela Suzano.

Somente aceitamos brindes e presentes que façam parte da estratégia de comunicação dos nossos clientes, parceiros ou fornecedores, e que sejam amplamente distribuídos a pessoas com as quais a Suzano ou a instituição mantenha relações comerciais. Agimos com bom senso no recebimento de presentes cujos valores sejam inadequados a uma relação profissional, além de obedecermos aos limites estabelecidos pela companhia

Também não são aceitos vínculos societários, próprios ou por intermédio de cônjuge ou familiares, com fornecedores ou concorrentes da Suzano se o cargo que o colaborador ou administrador ocupa lhe conferir o poder de influenciar transações ou permitir acesso a informações privilegiadas.

O colaborador que ocupar posições (remuneradas ou não) em entidades externas e também o colaborador que tiver cônjuge ou familiares que trabalhem na Suzano, ou que trabalhem em concorrentes, fornecedores, clientes, em órgãos governamentais ou em instituições sem fins lucrativos que se relacionem com a companhia, deve, obrigatoriamente, comunicar o fato por escrito (por meio do Formulário de Declaração de Conflito de Interesses), o mais rápido possível, à sua liderança imediata, que avaliará eventuais conflitos de interesses em conjunto com a Área de Recursos Humanos e, se for o caso, com a Área de Ética e Ouvidoria.

Para os conselheiros da companhia, frente a uma eventual situação de conflito de interesses, estes deverão também reportar o fato à área de Ética e Ouvidoria para as análises e deliberações cabíveis junto ao Comitê de Auditoria Estatutário.

A organização não permite manter ou contratar familiares ou parentes por afinidade em funções em que haja uma relação hierárquica direta entre eles, em funções interdependentes ou correlacionadas.

O administrador, fornecedor, prestador de serviços ou representante da companhia deve prontamente declarar-se conflitado e impedido de participar da discussão em curso ou mesmo votar na matéria na qual tiver conflito de interesses, devendo, inclusive, retirar-se de uma eventual reunião em que a discussão esteja ocorrendo, garantindo, assim, a adequada independência e transparência do processo. (SUZANO, 2022, p.1)

Outra característica relevante no Código de Conduta, principalmente quando falamos de ESG, é o social, onde a Suzano destaca a Igualdade: “Tratamos com respeito, dignidade e

atenção todos aqueles com quem nos relacionamos dentro ou fora da Suzano”. Segundo a empresa:

Valorizamos a diversidade, sem discriminação de qualquer espécie, raça, cor, convicção política, gênero, religião, sexo, orientação sexual, idade, local de nascimento, deficiência, entre outros.

Nos processos de recrutamento, seleção e promoção, os candidatos devem ser avaliados unicamente por suas competências e condições de atender e se adequar às expectativas do cargo, não sendo aceitas decisões baseadas em preconceitos, favoritismos ou mesmo em privilégios de quaisquer naturezas.

Atuamos com transparência e agilidade na relação com nossos stakeholders, honrando os compromissos assumidos.

Desaprovamos qualquer forma de constrangimento e intimidação, como violência verbal, física ou psíquica, bem como quaisquer formas de assédio, que são inaceitáveis e serão punidas.

Asseguramos a livre manifestação de pensamento, em todos os níveis.

Todos os colaboradores devem comunicar possíveis situações de risco à segurança, à saúde ou ao meio ambiente, sendo colaborador direto ou indireto. Fornecedores e prestadores de serviços devem familiarizar-se com as políticas, os procedimentos e as práticas de saúde, segurança e meio ambiente e cumpri-los rigorosamente e, em situações de emergência, devem informar a administração. Somente os porta-vozes oficiais devem comunicar o fato às comunidades e às autoridades. (SUZANO, 2022, p.1)

Por fim, visto que a Suzano busca conciliar a eficiência econômica, com o equilíbrio entre aspectos financeiros, sociais e ambientais, o Código de Conduta deles possui como último pilar o Desenvolvimento Sustentável, onde a empresa se compromete da seguinte forma:

Buscamos o uso consciente dos recursos naturais e mantemos relações de respeito e cooperação com os consumidores, as comunidades, os fornecedores, os governos e todas as partes envolvidas com as atividades da Suzano.

Agimos de acordo com as normas e os princípios da livre concorrência, vigente nas diversas localidades nas quais a companhia atua, nos abstendo de trocar informações sensíveis com concorrentes que possam afetar a livre concorrência ou resultar em abuso de poder econômico.

Não se admite a obtenção de informações sigilosas, como informações de mercado, de forma ilícita.

Reservamo-nos o direito de encerrar uma relação de negócio com um cliente ou qualquer outra parte interessada sempre que houver prejuízo de seus interesses ou desconsideração de questões legais, sociais, tributárias, de integridade e que possa trazer algum prejuízo ao meio ambiente ou colocar em risco a saúde e a segurança de pessoas.

Convidamos os fornecedores da Suzano a conhecer os nossos direcionadores e ter atuação compatível com os princípios deste Código, sendo de responsabilidade dos fornecedores e prestadores de serviços instruírem, de forma diligente e apropriada, seus colaboradores, agentes e subcontratados com relação às diretrizes deste Código, bem como com relação às políticas e às normas específicas da companhia, a fim de prevenir comportamentos indevidos.

O fornecedor ou prestador de serviços deverá, a pedido da Suzano, apresentar prova do cumprimento das obrigações estabelecidas neste Código.

Incentivamos o exercício da cidadania e da atuação voluntária nas comunidades em meio as quais estamos inseridos.

Respeitamos a cultura e a tradicionalidade das comunidades em meio as quais estamos inseridos, identificando anseios e potencialidades e contribuindo conjuntamente para a promoção de ações que conduzam ao desenvolvimento territorial e à melhoria de sua qualidade de vida local.

Por meio de nossas ações, trabalhamos em prol da preservação do meio ambiente, da manutenção da saúde dos ecossistemas e dos serviços ambientais por ele prestados.

Apoiamos políticas e práticas que promovam o desenvolvimento sustentável do país e o bem-estar social.

Estimulamos a adoção de boas práticas de responsabilidade socioambiental por parte de nossos parceiros, fornecedores e clientes.

A companhia não aceita e nem apoia qualquer iniciativa relacionada a processos feitos para ocultar ou legitimar recursos financeiros ilícitos. Para mais esclarecimentos, consulte a Política Anticorrupção. (SUZANO, 2022, p.1)

Em suma, a Suzano busca, por meio de inúmeros documentos divulgados aos seus funcionários, clientes e fornecedores, assegurar a compreensão de seus princípios éticos e de sua governança. O Conselho de Administração da Suzano está diretamente envolvido em todo o processo, como por exemplo na aprovação do Código de Conduta Suzano e suas atualizações, que são prerrogativas do conselho.

6.4. PERFORMANCE FINANCEIRA

Para uma empresa privada, o objetivo fim da atividade econômica é a geração de lucro e valor ao acionista, afinal o lucro é o responsável por financiar o desenvolvimento da empresa, visto que ele permite a realização de investimentos para aprimorar conhecimentos, gestão, processos, tecnologia, parque fabril, ampliação do negócio, frota, salários dos funcionários, novos produtos etc. (SOUZA, 2022). É o lucro da empresa que representa se a atividade fim do negócio é viável financeiramente, bem como possibilita que a empresa invista em projetos sociais e ambientais, como foi visto anteriormente com o caso da Suzano.

Em relação a Suzano, a empresa bateu recorde histórico de margem EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) em um trimestre, conforme divulgado no Release de Resultados do 2º trimestre de 2022, o que mostra a crescente evolução em resultados da companhia. No mesmo informe, a empresa destaca que os mercados aquecidos e forte desempenho operacional da Suzano proporcionam estabilidade na dívida líquida em meio a ciclo de investimento do grupo.

Para entender a evolução nos números da empresa, é importante entender primeiro o cenário econômico e do segmento de celulose, que influenciam diretamente a performance da companhia. Conforme é falado no sumário executivo do Release de Resultados, os fundamentos do mercado de celulose continuaram favoráveis no segundo trimestre de 2022, marcado por uma demanda positiva e diversos fatores que limitaram a oferta de celulose, de forma a sustentar o cenário de baixa disponibilidade na cadeia e suportar a continuidade da implementação dos preços ao longo do período.

Neste contexto, segundo relato dos auditores independentes da companhia, a Suzano apresentou desempenho consistente na sua operação, com forte volume de vendas, dada maior disponibilidade de produção em período com menor impacto das paradas programadas de manutenção. O custo de produção de celulose manteve-se pressionado diante dos preços das commodities (ainda em patamares elevados) mas apresentou queda no trimestre em função da maior disponibilidade operacional das fábricas.

No segmento de papel, o EBITDA atingiu um novo recorde histórico, com um crescimento de 58% em relação ao mesmo período do ano anterior, impulsionado pelo mercado aquecido em todos os segmentos, impactando positivamente na implementação dos preços. O EBITDA ajustado consolidado foi recorde para um segundo trimestre (R\$ 6,3 bilhões). No que se refere à gestão financeira, no trimestre a dívida líquida em USD (dólar) ficou estável, a despeito do ciclo de investimentos, e a alavancagem em dólar, medida pela dívida líquida/EBITDA.

Conforme visto no relatório para os investidores, o resultado das operações de hedge (proteção cambial) de fluxo de caixa novamente evidenciou a consistência no longo prazo da política financeira na gestão de risco cambial, com marcação a mercado e ajuste caixa positivos nas operações de fluxo de caixa. Em relação à agenda ESG (foco deste trabalho), no trimestre a Suzano publicou o relatório anual de sustentabilidade e a Central de Sustentabilidade referentes ao ano de 2021 que, em conjunto, abordam os aspectos materiais da Suzano, além de indicadores e performance em frameworks como GRI (conforme visto anteriormente), entre outros.

Em relação a gestão de recursos para novos investimentos financeiros, a Suzano pretende realizar um investimento na ordem de R\$ 600 milhões utilizando créditos de ICMS que possui no estado do Espírito Santo, o que dependerá de apresentação de projeto específico e autorização das autoridades públicas competentes. Adicionalmente, na avenida Ser Arrojado

na Expansão em Novos Mercados, a empresa anunciou no período a criação da Suzano Ventures, o Corporate Venture Capital da Companhia, que terá US\$ 70 milhões em recursos disponíveis para serem investidos em startups. A partir da iniciativa, a Suzano pretende acelerar o processo de inovação aberta e se tornar uma plataforma global no estímulo ao empreendedorismo em torno de soluções para a bioeconomia com base na floresta plantada. Por fim, o Projeto Cerrado seguiu ao longo do trimestre seu cronograma físico (21%) e financeiro (15%) conforme planejado, mantendo as expectativas de *capex* (investimentos) e início das operações conforme já divulgadas ao mercado.

No relatório financeiro, a administração da Suzano destaca:

- Vendas de celulose de 2.663 mil ton (+5% vs. 2T21).
- Vendas de papel³ de 324 mil ton (+10% vs. 2T21).
- EBITDA Ajustado¹ e Geração de caixa operacional²: R\$ 6,3 bilhões e R\$ 5,1 bilhões, respectivamente.
- EBITDA Ajustado¹/ton de celulose em R\$ 2.103/ton (-3% vs. 2T21).
- EBITDA Ajustado¹/ton de papel em R\$ 2.167/ton (+44% vs. 2T21).
- Preço médio líquido de celulose – mercado externo: US\$ 732/ton (+15% vs. 2T21).
- Preço médio líquido de papel de R\$ 6.200/ton (+31% vs. 2T21).
- Custo caixa de celulose sem paradas de R\$ 854/ton (+26% vs. 2T21).
- Queda da alavancagem em USD para 2,3x e dívida líquida em USD estável, a despeito do ciclo de investimento.
- Projeto Cerrado atinge 21% de progresso físico e 15% de progresso financeiro.

Abaixo os destaques financeiros consolidados que foram apresentados no Release de Resultados da empresa:

Figura 3: Release de Resultados da Suzano

Dados Financeiros Consolidados (R\$ milhões)	2T22	1T22	Δ Q-o-Q	2T21	Δ Y-o-Y	UDM 2T22
Receita Líquida	11.520	9.743	18%	9.844	17%	43.494
EBITDA Ajustado ¹	6.303	5.121	23%	5.942	6%	24.089
Margem EBITDA Ajustado ¹	55%	53%	2 p.p.	60%	-6 p.p.	55%
Resultado Financeiro Líquido	(6.975)	12.935	-	9.743	-	(4.462)
Resultado Líquido	182	10.306	-98%	10.037	-98%	11.842
Geração de Caixa Operacional ²	5.055	3.890	30%	4.940	2%	18.959
Dívida Líq./EBITDA Ajustado ¹ (x) (R\$)	2,3 x	2,1 x	0,2 x	3,1 x	-0,8 x	2,3 x
Dívida Líq./EBITDA Ajustado ¹ (x) (US\$)	2,3 x	2,4 x	-0,1 x	3,3 x	-1,0 x	2,3 x

Dados Operacionais (mil ton)	2T22	1T22	Δ Q-o-Q	2T21	Δ Y-o-Y	UDM 2T22
Vendas	2.987	2.694	11%	2.833	5%	11.783
Celulose	2.663	2.382	12%	2.537	5%	10.439
Papel ³	324	312	4%	296	10%	1.344

¹Desconsidera itens não recorrentes. | ²Considera o EBITDA Ajustado menos o capex de manutenção (regime caixa) | ³Considera os resultados da Unidade Bens de Consumo.

Fonte: Release de Resultados 2ºtri2022. Disponível em:

https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_downloads/2022/07/2T22/Release-de-Resultados_2T22_PT_vFinal_com-p%C3%A1ginas_CVM.pdf. Acesso em: 14 set. 2022.

E abaixo os resultados operacionais por segmento de produto:

Figura 4: Resultados Operacionais por Produto

ANEXO 1 – Dados Operacionais

Abertura da Receita (R\$ mil)	2T22	1T22	Δ Q-o-Q	2T21	Δ Y-o-Y	6M22	6M21	Δ Y-o-Y
Mercado Externo	9.518.474	7.907.380	20%	8.292.725	15%	17.425.854	15.833.416	10%
Celulose	8.906.683	7.342.773	21%	7.885.580	13%	16.249.456	15.024.809	8%
Papel	611.791	564.607	8%	407.145	50%	1.176.398	808.607	45%
Mercado Interno	2.001.181	1.835.455	9%	1.551.714	29%	3.836.636	2.900.189	32%
Celulose	601.432	645.533	-7%	559.797	7%	1.246.965	1.014.148	23%
Papel	1.399.749	1.189.922	18%	991.917	41%	2.589.671	1.886.041	37%
Receita Líquida Total	11.519.655	9.742.835	18%	9.844.439	17%	21.262.490	18.733.605	13%
Celulose	9.508.115	7.988.306	19%	8.445.377	13%	17.496.421	16.038.957	9%
Papel	2.011.540	1.754.529	15%	1.399.062	44%	3.766.069	2.694.648	40%

Fonte: Release de Resultados 2ºtri2022. Disponível em:

https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_downloads/2022/07/2T22/Release-de-Resultados_2T22_PT_vFinal_com-p%C3%A1ginas_CVM.pdf. Acesso em: 14 set. 2022.

Figura 5: Volume de Vendas por Produto

Volume de Vendas (em ton)	2T22	1T22	Δ Q-o-Q	2T21	Δ Y-o-Y	6M22	6M21	Δ Y-o-Y
Mercado Externo	2.565.397	2.288.468	12%	2.427.453	6%	4.853.865	4.968.405	-2%
Celulose	2.472.402	2.194.853	13%	2.339.906	6%	4.667.255	4.790.560	-3%
Papel	92.995	93.615	-1%	87.547	6%	186.610	177.845	5%
Papelcartão	8.571	8.684	-1%	8.647	-1%	17.255	18.601	-7%
Imprimir e Escrever	83.971	84.332	0%	75.732	11%	168.303	153.940	9%
Outros papéis ¹	453	599	-24%	3.168	-86%	1.052	5.304	-80%
Mercado Interno	421.573	405.287	4%	405.371	4%	826.860	808.994	2%
Celulose	190.104	186.647	2%	197.193	-4%	376.751	399.841	-6%
Papel	231.469	218.640	6%	208.178	11%	450.109	409.153	10%
Papelcartão	40.767	38.480	6%	41.501	-2%	79.247	81.188	-2%
Imprimir e Escrever	155.911	147.164	6%	138.448	13%	303.075	273.136	11%
Outros papéis ¹	34.791	32.996	5%	28.229	23%	67.787	54.829	24%
Volume Total	2.986.970	2.693.755	11%	2.832.824	5%	5.680.725	5.777.399	-2%
Celulose	2.662.506	2.381.500	12%	2.537.099	5%	5.044.006	5.190.401	-3%
Papel	324.464	312.255	4%	295.725	10%	636.719	586.998	8%
Papelcartão	49.338	47.164	5%	50.148	-2%	96.502	99.789	-3%
Imprimir e Escrever	239.882	231.496	4%	214.180	12%	471.378	427.076	10%
Outros papéis ¹	35.244	33.595	5%	31.397	12%	68.839	60.133	14%

Fonte: Release de Resultados 2ºtri2022. Disponível em:

https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_downloads/2022/07/2T22/Release-de-Resultados_2T22_PT_vFinal_com-p%C3%A1ginas_CVM.pdf. Acesso em: 14 set. 2022.

Por fim, olhando o mercado financeiro no geral e os impactos da agenda ESG em empresas privadas, foi analisado que o índice ISE da B3, indicador de desempenho médio das cotações dos ativos de empresas selecionadas pelo seu reconhecido comprometimento com a sustentabilidade empresarial, performou significativamente mais que o índice Bovespa, que é o mais importante indicador do desempenho médio das cotações das ações negociadas na B3, formado pelas ações com maior volume negociado nos últimos meses.

O índice ISE foi criado em 2005 e é o 4º índice de sustentabilidade no mundo e possui anualmente um processo metodológico na seleção das empresas que compõem o índice, com o envio de evidências e demais critérios de inclusão. Na carteira do índice em 2022, foram 73 empresas que participaram do processo, onde 48 entraram para o índice, sendo de 27 setores diferentes, o que mostra como diferentes segmentos de mercado podem estar envolvidos na agenda de sustentabilidade.

Segundo dados da B3 em abril de 2022, desde que foi criado até 2021, o índice ISE teve valorização de 315% no período, enquanto o IBOV (Ibovespa) cresceu 273%, mostrando a robustez de performance no índice de sustentabilidade. Quando se trata de volatilidade, o índice

ISE marcou 25,62%, contra 28,10% do principal indicador da B3, ou seja, além de um maior retorno, o índice ISE se mostrou mais estável do que o próprio Ibovespa, mostrando a resiliência de empresas com práticas de ESG, critério de extrema importância para as empresas que participam do índice.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa realizada em cima da gestão ESG da Suzano, pode-se observar a importância dos aspectos ambientais e sociais dentro da organização, que norteiam os esforços e mudanças internas da empresa. Ainda que a companhia seja claramente uma referência no segmento em que atua e nas práticas socioambientais, há diversas metas e esforços que a Suzano planeja alcançar nos próximos anos.

O segmento de papel e celulose, por si só, está totalmente inserido no aspecto ambiental, visto que a matéria prima base para os produtos comercializados da empresa provém de florestas. Como foi visto na pesquisa, uma grande diferença para a Suzano do passado, que possuía núcleo de “Desmatamento” em suas gerências, para a Suzano de hoje, com diversas ações ambientais visando redução nas emissões de CO₂, reflorestamento, certificado em todas suas florestas, bem como apoio às comunidades localizadas em suas áreas florestais, iniciou com a aquisição de uma outra empresa do setor, a Fibria, que já possuía em sua “veia” aspectos socioambientais como primordiais no seu negócio.

Uma das experiências da Suzano que pode ser utilizada para subsidiar outras empresas de mercado implementarem nas suas gestões e incorporações é o caso de M&A da Fibria, comentado acima. A aquisição e vendas de empresas, mais conhecido como M&A no mercado financeiro, é uma prática muito comum para empresas que estão em expansão de seus negócios nos segmentos que atuam, que buscam empresas menores que possam agregar em seu negócio, seja por uma nova solução ou produto que beneficie o *core business* da companhia, bem como um negócio que traga mais margem de lucro. Entretanto, quando estas incorporações ocorrem, é comum que a cultura, direcionamentos e o administrativo da empresa maior, a que está realizando a compra, se sobressaiam da empresa menor, que está sendo adquirida. No caso da Suzano, não foi isso que ocorreu: como o consultor de sustentabilidade da empresa comentou na sua entrevista, quando a Suzano adquiriu a empresa Fibria, ela utilizou dos fatores relevantes socioambientais que a Fibria possuía para agregar em sua gestão ESG, bem como acelerou o processo interno da empresa. Ou seja, a Suzano de fato deu atenção para o tema socioambiental

e utilizou de todas as ferramentas que possuía, inclusive as que estavam chegando, para implementar uma forte gestão e diretriz interna de sustentabilidade.

Em relação as práticas de gestão socioambiental que podem subsidiar outras empresas de mercado a implementarem em suas gestões, identificou-se que o meio ambiente foi um dos tópicos que mais apareceu durante a pesquisa, afinal é o principal fator que uma empresa pode impactar, positiva ou negativamente, em sua atividade. Foi constatado que a Suzano se preocupa e tem um olhar direcionado para os impactos de sua atividade, buscando atuar preventivamente na plantação de suas florestas, no transporte (buscando alternativas com menor emissão de CO₂), bem como inovando em seu parque industrial, diretrizes que são objetivos-foco da diretoria da empresa.

Em relação às práticas que envolvem o aspecto social que podem contribuir para outras empresas de mercado, o Social, que aparentemente não seria o pilar foco da empresa, surpreendeu durante a pesquisa, visto que a Suzano possui diversas iniciativas para impactar positivamente a sociedade, seus fornecedores, clientes e comunidades em que está inserida, como é o caso da meta de retirar 200 mil pessoas da condição de pobreza em suas regiões de atuação até 2030. Esta ação é uma iniciativa particular da Suzano, sem incentivos ou metas de governos, o que mostra um real interesse da companhia em ajudar a sociedade e como o pilar Social é importante para eles.

Em relação a análise da performance financeira histórica da Suzano, uma das maiores produtoras de celulose e integradas de papel do mundo, mostra em seu relatório do 2º trimestre de 2022 que vem batendo recorde atrás de recorde, tanto em relação ao crescimento de faturamento do grupo, bem como em volume comercializado de seus produtos e margem financeira. Nos aspectos financeiros, a empresa cresceu 18% em receita líquida comparando em um trimestre, com um crescimento de 23% de margem EBITDA. Em relação ao ano anterior, a empresa cresceu 17% em receita e 6% em margem, mostrando o quão efetivo é o negócio da companhia. Mostrando sua relevância no mercado, a Suzano está no índice de sustentabilidade da B3 (ISE), onde ela passou por criteriosos processos para integrar o índice, onde a B3 considera fortemente aspectos financeiros, práticas socioambientais e governança corporativa. Ou seja, a Suzano, uma empresa S.A. com valor de mercado de R\$ 66,4 bilhões, gera valor ao seu acionista, busca crescimento no negócio, rentabilidade e, mesmo assim, possui uma agenda de extrema relevância em ESG.

Em relação a governança corporativa, a Suzano é um exemplo de uma instituição organizada e que disponibiliza informações aos investidores e clientes da forma mais completa possível, visto que seu site de RI (relação com investidores) possui diversos documentos, códigos de condutas, apresentações de resultados, estrutura societária, administração, remuneração da diretoria, políticas internas, documentos entregues à CVM, informações financeiras, bem como um portal de sustentabilidade com os objetivos, metas e indicadores de atingimento. Ou seja, é de fato um portal de transparência para uma empresa privada, que possui claro e documentado para onde quer ir, como irá fazer para chegar lá, com quais recursos e o caminho que irá seguir.

Por fim, os resultados da pesquisa podem contribuir para organizações de todos os tamanhos, principalmente pequenas e médias empresas que ainda não possuem práticas ESG implementadas, ou que mesmo estão no início, buscando um direcionamento de por onde iniciar as mudanças internas, para que coloquem como prioridade a agenda ESG internamente, para que não seja apenas uma meta da empresa, mas sim um novo jeito da empresa fazer gestão, pensar, agir e direcionar suas ações. É de extrema importância, como foi visto no caso da Suzano, que este novo direcionamento venha da alta liderança da empresa, “*top down*”, para que seja efetivo.

8 APÊNDICE

ROTEIRO DE PESQUISA EM PROFUNDIDADE

1. Fale sobre você, sua experiência profissional e sua atual posição na instituição em que trabalha;
2. Na sua opinião, qual a importância do tema ESG na nossa sociedade e no mundo?
3. ESG está na estratégia do negócio. Sua empresa possui diretrizes, objetivos e metas em ESG?
4. Qual a motivação da empresa para inserir o ESG como principal estratégia do negócio?
5. Quais os principais desafios de cada uma das siglas do ESG no negócio?
6. Quais os planos de ação que a empresa possui para cada um dos pilares ESG?
7. Como você vê o impacto da gestão ESG nos resultados econômico-financeiros da empresa e de concorrentes no mercado?
8. O assunto do ESG é recorrente nas reuniões do Conselho de Administração da empresa? A empresa possui comitê ESG, com participação de membros externos assessorando o Conselho?
9. Como o RH da empresa está envolvido com as discussões ESG?
10. Qual a visão dos investidores com as práticas ESG e os consequentes resultados financeiros na empresa?

CERTIFICAÇÕES EM MANEJO FLORESTAL



Suzano S.A. – Unidade Mato Grosso do Sul

Rodovia BR 158, km 298, Acesso a esquerda, Zonal Rural, Caixa Postal 529 - Três Lagoas/Mato Grosso do Sul

Escopo da certificação

Tipo de Certificado: Individual

Padrão: Brazil Plantation Forest FSC-STD-BRA-01-2014 FSC-STD-50-001

Grupo de produtos: Toras

Código de Licença FSC®: FSC-C100704

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO: IMA-FM/COC-005083 **VALIDADE:** 01/09/2022 a 31/08/2027

Informações adicionais sobre o escopo (incluindo lista completa de produtos completa e validade) estão disponíveis em info.fsc.org

Marina Piatto | Secretária Executiva

Este certificado não constitui evidência de que um determinado produto de um empreendimento Certificado é certificado FSC®. Um produto só pode ser considerado certificado se declarado claramente nos documentos de venda e entrega do produto. Este certificado é de propriedade do Imaflora e todas as cópias ou reproduções devem ser devolvidas ou destruídas.

CE_MOD_022_02_PT

Estrada Chico Mendes, 185
Piracicaba | SP | Brasil
CEP 13426-420 | Tel.: +55 19 3429.0800
imaflora@imaflora.org | www.imaflora.org



A **SYSFLOR** certifica por meio deste que uma auditoria independente foi concluída e a conformidade no nome de:

Suzano S.A. – Unidade Imperatriz, MA

Suzano

Avenida Newton Bello s/n, Bairro Santa Rita (Estrada do Arroz, km 13, Povoado Bacaba), Imperatriz, Maranhão, CEP: 65919-050, Brasil. Localização Geográfica da UMF: 5° 20' 32,683" S e 47° 43' 31,947" O. CNPJ: 16.404.287/0191-74.

Esta operação cumpre com todos os requisitos necessários para ser certificada como:

Floresta Bem Manejada

A Suzano S.A. – Unidade Imperatriz, MA demonstrou cumprir com todas as qualificações necessárias para ser certificada como floresta bem manejada em concordância com os Princípios e Critérios de Manejo Florestal Cerflor, conforme ABNT NBR 14789:2012.

Para os seguintes produtos e espécies:

Toras e toretes de *Eucalyptus grandis*, *E. urophylla*, *E. camaldulensis*, *E. brassiana*, *E. tereticornis*, *E. citriodora*, *E. torelliana*, *E. pellita* e híbrido de *E. grandis* x *E. urophylla*.

Código de certificação: SYS-FM/CERFLOR-0001

Válido a partir de 02/06/2019 até 01/06/2024

Este certificado em si não constitui evidência de que um determinado produto fornecido pelo titular deste certificado possui certificação Cerflor. Os produtos ofertados, enviados ou vendidos pelo titular deste certificado podem apenas ser considerados cobertos pelo escopo deste certificado quando a declaração Cerflor estiver claramente indicada nos documentos de venda e de transporte. A lista das espécies cobertas pelo escopo deste certificado, assim como as declarações do Cerflor, podem ser encontradas em <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/empresas-cerflor.pdf>, ou fornecidas mediante solicitação para Sysflor. A validade deste certificado deve ser confirmada através do site <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/empresas-cerflor.pdf>. Este certificado deverá permanecer sob propriedade da Sysflor, e este certificado assim como todas as cópias ou reproduções deverão ser devolvidos para Sysflor imediatamente se solicitado. Documento emitido em: 22/10/2019.



Cerflor
Cerflor/44-04



Promovendo o manejo
florestal sustentável
www.inmetro.gov.br/qualidade/cerflor.asp

Dra. Vanilda Rosângela de Souza, Diretora
Sysflor Certificações de Manejo e Produtos Florestais Eireli - EPP.
Rua XV de Novembro, 1155, Sala 1605, Centro
Curitiba, Paraná – Brasil (80.060-000)



CERTIFICADO

MANEJO
FLORESTAL



Cerflor
Cerflor/44-05



INMETRO

Promovendo o manejo
florestal sustentável
[www.inmetro.gov.br/
qualidade/cerflor.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/cerflor.asp)

Suzano S.A. - Unidade Aracruz

Suzano S.A. - Unidade Aracruz | CNPJ: 60.643.228/0471-95

Rodovia Aracruz, Barra do Riacho, S/N, KM 25 - Aracruz/Espírito Santo/Brasil

Escopo da certificação: Manejo de Plantações Florestais

Norma: ABNT NBR 14789:2012 Manejo Florestal Sustentável – Princípios, Critérios e Indicadores para plantações florestais

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO: IMA-MF-0007

VALIDADE: De 02/12/2015 a 01/12/2022

A validade deste certificado está atrelada à realização das avaliações de manutenção e tratamento de possíveis não conformidades de acordo com as orientações do Imaflora e previstas na Portaria do INMETRO 547/2012

Marina Piatto | Secretária Executiva

Estrada Chico Mendes, 185
Piracicaba | SP | Brasil
CEP 13426-420 | Tel.: +55 19 3429.0800
imaflora@imaflora.org | www.imaflora.org



CE_MOD_004_02_PT

A **SYSFLOR** certifica por meio deste que uma auditoria independente foi concluída e a conformidade no nome de:

Suzano S.A. – Unidade São Paulo

Suzano

Rodovia Washington Luís, Km 257, s/n - Zona Rural, Ibaté, São Paulo, 14.815-000, Brasil. Localização Geográfica da UMF: 23°13'14.86"S 48°18'5.74"O. CNPJ: 16.404.287/0001-55

Esta operação cumpre com todos os requisitos necessários para ser certificada como:

Floresta Bem Manejada

A Suzano S.A. – Unidade São Paulo demonstrou cumprir com todas as qualificações necessárias para ser certificada como floresta bem manejada em concordância com os Princípios e Critérios de Manejo Florestal Cerflor, conforme ABNT NBR 14789:2012.

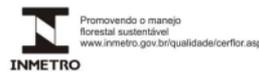
Para os seguintes produtos e espécies:

Toras e cavacos de *Eucalyptus benthamii*, *E. brassiano*, *E. camaldulensis*, *E. dunnii*, *E. globulus*, *E. grandis*, *E. pellita*, *E. saligna*, *E. smithii*, *E. urophylla* e *Eucalyptus* spp. (Eucalipto)

Código de certificação: SYS-FM/CERFLOR-0012

Válido a partir de 09/12/2019 até 08/12/2024

Este certificado em si não constitui evidência de que um determinado produto fornecido pelo titular deste certificado possui certificação Cerflor. Os produtos ofertados, enviados ou vendidos pelo titular deste certificado podem apenas ser considerados cobertos pelo escopo deste certificado quando a declaração Cerflor estiver claramente indicada nos documentos de venda e de transporte. A lista das espécies cobertas pelo escopo deste certificado, assim como as declarações do Cerflor, podem ser encontradas em <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/empresas-cerflor.pdf>, ou fornecidas mediante solicitação para Sysflor. A validade deste certificado deve ser confirmada através do site <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/empresas-cerflor.pdf>. Este certificado deverá permanecer sob propriedade da Sysflor, e este certificado assim como todas as cópias ou reproduções deverão ser devolvidos para Sysflor imediatamente se solicitado. Documento emitido em: 09/12/2019.




Dra. Vanilda Rosângela de Souza, Diretora
Sysflor Certificações de Manejo e Produtos Florestais Eireli - EPP.
Rua XV de Novembro, 1155, Sala 1605, Centro
Curitiba, Paraná – Brasil (80.060-000)



A **SYSFLOR** certifica por meio deste que uma auditoria independente foi concluída e a conformidade no nome de:

Suzano S.A. – Unidade Mucuri, BA

Suzano

Rodovia BR-101, km 945,4 n 7 km. Zona Rural, CEP:45930-000 , Mucuri – BA, Brasil. Localização Geográfica da UMF: 18.041464 S e 39.921178 W. CNPJ: 16.404.287/0001-55

Esta operação cumpre com todos os requisitos necessários para ser certificada como:

Floresta Bem Manejada

A Suzano S.A. – Unidade Mucuri, BA demonstrou cumprir com todas as qualificações necessárias para ser certificada como floresta bem manejada em concordância com os Princípios e Critérios de Manejo Florestal Cerflor, conforme ABNT NBR 14789:2012.

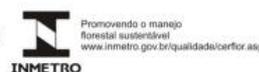
Para os seguintes produtos e espécies:

Toras de *Eucalyptus grandis*, *E. urophylla*, *E. camaldulensis*, *E. brassiano*, *E. tereticornis*, *E. citriodora*, *E. torelliana*, *E. pellita* e híbrido de *E. grandis* x *E. urophylla*.

Código de certificação: SYS-FM/CERFLOR-0013

Válido a partir de 21/02/2020 até 20/02/2025

Este certificado em si não constitui evidência de que um determinado produto fornecido pelo titular deste certificado possui certificação Cerflor. Os produtos ofertados, enviados ou vendidos pelo titular deste certificado podem apenas ser considerados cobertos pelo escopo deste certificado quando a declaração Cerflor estiver claramente indicada nos documentos de venda e de transporte. A lista das espécies cobertas pelo escopo deste certificado, assim como as declarações do Cerflor, podem ser encontradas em <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/empresas-cerflor.pdf>, ou fornecidas mediante solicitação para Sysflor. A validade deste certificado deve ser confirmada através do site <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/empresas-cerflor.pdf>. Este certificado deverá permanecer sob propriedade da Sysflor, e este certificado assim como todas as cópias ou reproduções deverão ser devolvidos para Sysflor imediatamente se solicitado. Documento emitido em: 21/02/2020.




Dra. Vanilda Rosângela de Souza, Diretora
Sysflor Certificações de Manejo e Produtos Florestais Eireli - EPP.
Rua XV de Novembro, 1155, Sala 1605, Centro
Curitiba, Paraná – Brasil (80.060-000)



CERTIFICAÇÕES EM GESTÃO



**BUREAU
VERITAS**

SUZANO S.A.

Rua Dr. Prudente de Moraes, 3240 ao 4006, Areião - 08613-900 - Suzano / SP -
Brasil

*Bureau Veritas Certification certifica que o Sistema de Gestão da organização acima foi
avaliado e encontrado em conformidade com os requisitos da Norma detalhada abaixo.*

Norma

ISO 14001:2015

Escopo de Certificação

**PROJETO, DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, PRODUÇÃO,
ARMAZENAMENTO, COMERCIALIZAÇÃO MERCADO INTERNO E
EXTERNO, E SUPORTE TÉCNICO DE: CELULOSE DE FIBRA CURTA DE
EUCALIPTO, CELULOSE EUCAFLUFF, PAPÉIS REVESTIDOS, PAPÉIS
NÃO REVESTIDOS, PAPEL CARTÃO, PAPEL CUT-SIZE, PAPEL TISSUE
E LIGNINA.**

Data de Início do Ciclo de Certificação:	05-12-2019	
Sujeito à operação satisfatória contínua do sistema de gestão da organização, este certificado é válido até:	05-12-2022	
Validade do certificado anterior:	06-12-2019	
Data da auditoria de recertificação/certificação:	15-10-2019	
Data de Aprovação Original:	09-12-2010	
Certificado N°: BR033103	Versão: 1	Data da Revisão: 05-12-2019



Bruno Bomtorim Moreira
Gerente Técnico





*Escritório local: Av. Alfredo Egídio de Souza Aranha, 100, Torre C, 4º Andar Vila Cruzeiro, 04726-170 - São Paulo - SP -
Brasil*

*Esclarecimentos adicionais a respeito do escopo deste certificado e à aplicabilidade dos requisitos do Sistema de
Gerenciamento podem ser obtidos consultando a Organização. Para verificar a validade deste certificado, telefone para
+551126559001.*

Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – Inmetro
Coordenação Geral de Acreditação



Signatário dos Acordos de Reconhecimento Mútuo da International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC) e da Interamerican Accreditation Cooperation (IAAC)

Certificado de Acreditação

Acreditação nº CRL 0399

Acreditação Inicial: 24-03-2010

Laboratório de Controle Ambiental
Suzano Papel e Celulose S/A.
Rua Dr. Prudente De Moraes, 4.006 – Areião – Suzano/SP

A Coordenação Geral de Acreditação do Inmetro (Cgcre) concede acreditação ao Organismo de Avaliação da Conformidade acima identificado, no endereço citado, segundo os requisitos estabelecidos na ABNT NBR ISO/IEC 17025:2017. Esta acreditação constitui a expressão formal do reconhecimento de sua competência para realizar atividades de ensaios, conforme Escopo de Acreditação.

Assinado de forma digital
por ALDONEY FREIRE
COSTA:54879590720
Dados: 2020.08.21
07:56:05 -03'00'

Aldoney Freire Costa
Coordenador Geral de Acreditação

A situação atual da acreditação e seu escopo devem ser verificados no endereço eletrônico www.inmetro.gov.br/credenciamento/laboratoriosAcreditados.asp



Bureau Veritas Certification



SUZANO S.A.

Rua Dr. Prudente de Moraes, 3240 ao 4006, Areião - 08613-900 - Suzano / SP -
Brasil

Bureau Veritas Certification certifica que o Sistema de Gestão da organização acima foi avaliado e encontrado em conformidade com os requisitos da Norma detalhada abaixo.

Norma

ISO 9001:2015

Escopo de Certificação

PROJETO, DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, PRODUÇÃO,
ARMAZENAMENTO, COMERCIALIZAÇÃO MERCADO INTERNO E
EXTERNO, E SUPORTE TÉCNICO DE: CELULOSE DE FIBRA CURTA DE
EUCALIPTO, CELULOSE EUCAFLUFF, PAPÉIS REVESTIDOS, PAPÉIS
NÃO REVESTIDOS, PAPEL CARTÃO, PAPEL CUT-SIZE, PAPEL TISSUE
E LIGNINA.

Data de Início do Ciclo de Certificação:	05-12-2019	
Sujeito à operação satisfatória contínua do sistema de gestão da organização, este certificado é válido até:	05-12-2022	
Validade do certificado anterior:	06-12-2019	
Data da auditoria de recertificação/certificação:	15-10-2019	
Data de Aprovação Original:	09-12-2010	
Certificado N°: BR033101	Versão: 1	Data da Revisão: 05-12-2019

Bruno Bomtorim Moreira
Gerente Técnico



Escritório local: Av. Alfredo Egídio de Souza Aranha, 100, Torre C, 4º Andar Vila Cruzeiro, 04726-170 - São Paulo - SP - Brasil

Esclarecimentos adicionais a respeito do escopo deste certificado e à aplicabilidade dos requisitos do Sistema de Gerenciamento podem ser obtidos consultando a Organização. Para verificar a validade deste certificado, telefone para +551126559001.



CERTIFICADO DE CONFORMIDADE Conformity Certificate

Nº 109.001/21

A ABNT concede o Certificado de Conformidade de Produto à empresa:
ABNT grants the Product Conformity Certificate to the company:

Suzano S.A.
(Suzano Papel e Celulose)
CNPJ: 16.404.287/0044-95
Av. Miguel Badra, S/N - Rio Abaixo
08690-010 - Suzano - SP - Brasil

Para o(s) produto(s):
To the following product(s):

Papel reciclado – Linha Reciclato

Fibras Utilizadas	Volume Empregado	
	Mínimo %	Máximo %
Pós Consumo	25	100
Pré Consumo	25	75
Refreco	0	50

Produzido(s) na unidade localizada em:
Produced in the unit located in:

SUZANO S.A.
Rua Dr. Prudente de Moraes, 3240 - Compl. 3452, 3626 e 4006 - Areião
08.613-900 - Suzano - SP - Brasil

BIGNARDI - Indústria e Comércio de Papéis e Artefatos Ltda.
Avenida Antonio Pincinato, 7600 - Ermida
13.211-771 - Jundiá - SP - Brasil

Atendendo aos requisitos do Procedimento Específico ABNT:
Meeting the requirements of specific procedure ABNT:

PE-196

Atendendo aos requisitos da Norma:
Meeting the requirements of the Standard:

ABNT NBR 15755:2009

Sistema de Certificação: Sistema 6
Certification System: System 6

Primeira concessão: 13/12/2021
First concession:

Período de validade:
Validity period

13/12/2021 a 13/12/2024

Data da Emissão: Rio de Janeiro, 13 de Dezembro de 2021
Emission Date


Sergio Pacheco
Gerente de Certificação de Produto
Product Certification Manager

Este certificado está sujeito ao contínuo atendimento ao Procedimento Geral para Avaliação da Conformidade, bem como aos requisitos da Norma acima, sendo válido somente em original e com o selo da ABNT em alto-relevo seco, assinado pelo Gerente de Certificação de Produto. Sua validade pode ser confirmada no seguinte endereço eletrônico: www.abnt.org.br (CNPJ: 33.402.892/0001-06 - Fone: (21) 3974-2300).
This certificate is subject to the continuous fulfillment of the requirements of the General Procedure for Conformity Assessment, as well as to the Standard referred above and will be valid only in its original form, with the ABNT stamp in dry high-relief, duly signed by the Product Certification Manager. Its validity may be confirmed at the following electronic address: www.abnt.org.br (CNPJ: 33.402.892/0001-06 - Fone: 21 3974-2300).

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

Av. Treze de Maio, 13 - 28º Andar - Centro - Rio de Janeiro - RJ - CEP 20031-901
Rua Conselheiro Nebias, 1131 - Campos Eliseos - São Paulo - SP - CEP 01203-002

1/1



REFERÊNCIAS

BARBOSA, G.S. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. Revista Visões 4ª Edição, Nº4, Volume 1 - Jan/Jun 2008. Acesso em: 14 abr. 2022.

BELINKY, Aron. **Seu ESG é sustentável?**. Portal FGV. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/seu-esg-e-sustentavel>. Acesso em: 10 mai. 2022.

BUCHAIM, Ana; DINIZ, Daniela. **ESG: da teoria à prática das empresas | WEBINAR feat B3 e Mercado Livre**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zsF9IUSIb7Q&list=PLTv92gEgK0Qja3AKN4amdq5wyNGISJoxj&index=3&t=506s>. Acesso em: 12 abr. 2022.

BRADESCO BBI. **Non Deal Roadshow**. Disponível em: https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_downloads/2022/09/Apresentacao/2022.09.14-NDR-Bradesco-BBI.pdf. Acesso em: 11 set. 2022;

BROADSTOCK, David C.; CHAN Kalok; CHENG, Louis T.W.; WANG, Xiaowei. **The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China**. Finance Research Letters. Janeiro, 2021. Volume 38. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612320309983>. Acesso em: 19 abr. 2022.

DÍAZ, Violeta; IBRUSHI, Denada; ZHAO, Jialin. **Reconsidering systematic factors during the Covid-19 pandemic – The rising importance of ESG**. Finance Research Letters, Janeiro, 2021. Volume 38. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612320316846>. Acesso em: 19 abr. 2022.

FUENTE, Gabriel de la; ORTIZ, Margarita; VELASCO, Pilar. **The value of a firm's engagement in ESG practices: Are we looking at the right side?** Long Range Planning, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630121000741> Acesso em: 21 abr. 2022.

FUNDAÇÃO ABRINQ. **ESG: Entenda o conceito que está em alta no meio corporativo**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.fadc.org.br/noticias/entenda-o-conceito-ESG>. Acesso em: 18 abr. 2022.

GANZALA, Gabryelly Godois. **A INDUSTRIALIZAÇÃO, IMPACTOS AMBIENTAIS E A NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS AMBIENTAIS SUSTENTÁVEIS NO SÉCULO XX**. Uninter, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.uninter.com/bitstream/handle/1/295/1355104%20-%20GABRYELLY%20GODOIS%20GANZALA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 09 set. 2022.

GERHARDT, Tatiana e SILVEIRA, Denise. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOMES, Maria Cecília Pestana. **CONSUMO CONSCIENTE: REPENSANDO A SOCIEDADE DE CONSUMO E NOVAS PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS E CULTURAIS**. 2019. 84 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Ciências da Comunicação, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2019.

GUIMARÃES, Daniel. **Entenda o que o é e como funciona o Relatório GRI**. Meio Sustentável. Disponível em: <https://meiosustentavel.com.br/gri/>. Acesso em: 12 set. 2022.

GUIMARÃES, Roberto P.; FEICHAS, Susana A. Q. **Desafios na construção de indicadores de sustentabilidade**. Scielo Brasil. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-753X2009000200007>. Acesso em: 25 de ago. 2022.

GURSKI, Bruno; GONZAGA, Roberto; TENDOLINI, Patricia. **Conferência de Estocolmo: um marco na questão ambiental**. Administração de Empresas em Revista, [S.l.], v. 1, n. 7, p. 65-79, dez. 2012. ISSN 2316-7548. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/466/356>. Acesso em: 28 ago. 2022.

Harris, N.L., Gibbs, D.A., Baccini, A. et al. **Global maps of twenty-first century forest carbon fluxes**. Nat. Clim. Chang. 11, p. 234–240 (2021). Disponível em: <https://doi.org/10.1038/s41558-020-00976-6>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94254.pdf>. Acesso em 13 ago. 2022.

LEE, Michael T. e SUH Ikseon. Understanding the effects of Environment, Social, and Governance conduct on financial performance: Arguments for a process and integrated modelling approach. **Sustainable Technology and Entrepreneurship**. Janeiro a Abril, 2022.

NASCIMENTO, E. P. do. **Trajatória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico.** Rev. estudos avançados, 26 (74), 2012.

PASSARINHO, Nathalia. **Brasil é 4º no mundo em ranking de emissão de gases poluentes desde 1850.** BBC News Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-59065359>. Acesso em: 19 abr. 2022.

PENSAMENTO VERDE. **Nosso futuro em comum: conheça o relatório de Brundtland.** São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.pensamentoverde.com.br/sustentabilidade/nosso-futuro-em-comum-conheca-o-relatorio-de-brundtland/>. Acesso em: 05 mar. 2022.

PINTO, Leonardo. **A Era do ESG: Investimentos e negócios além do lucro.** XP Investimentos, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/a-era-do-esg-investimentos-e-negocios-alem-do-lucro/> Acesso em: 07 abr. 2022.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Tipos de Análise: Qualitativa e Quantitativa.** Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/tipos-de-analise-qualitativa-e-quantitativa/26369>. Acesso em: 01 mai. 2022.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. **Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer.** Pesquisa e Debate em Educação, Juiz de Fora: UFJF, v.10, n. 2, p.1396-1416, jul.-dez.2020. ISSN 2237-9444. DOI: <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>. Acesso em: 07 mai. 2022.

SOUZA, Marcelo Simões. **Lucro: Você sabe o que é? Entende a importância dele? Cuida Dele?** Disponível em: <http://doinadvogados.com.br/noticias/lucro-voce-sabe-o-que-e-entende-a-importancia-dele-cuida-dele/#:~:text=Lucro%20%C3%A9%20o%20respons%C3%A1vel%20por,neg%C3%B3cios%20invistam%20em%20projetos%20sociais>. Acesso em: 17 abr. 2022.

SUZANO S.A. **Release de Resultados 2º tri 2022.** Disponível em: https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_downloads/2022/07/2T22/Release-de-Resultados_2T22_PT_vFinal_com-p%C3%A1ginas_CVM.pdf. Acesso em: 14 set. 2022.

SUZANO S.A. **Somos a Suzano.** 2022. Disponível em: <https://www.suzano.com.br/a-suzano/>. Acesso em: 10 set. 2022.