

- Fundada em 1923, a Cia Suzano, é o **maior fabricante de papel e celulose** de eucalipto integrada **da América Latina**.
- O nosso histórico de inovações começa na década de 50 com **a introdução do eucalipto na fabricação de papel** no Brasil.
- O nosso pioneirismo em Gestão reflete-se na **primeira certificação com base na ISO 14001 nas Américas**, no prêmio do milênio em gestão ambiental da ONU, **na criação do ECOFUTURO e na conquista do PNQ em 2001**.

Gerenciamento da criatividade e inovação

■ Jorge E R Cajazeira

Gerente Excelência Empresarial

■ Marta Vasconcellos

Gerente Marketing

**Grandes idéias são tão difíceis de serem reconhecidas, tão frágeis,
tão fáceis de matar. Não se esqueçam disso, todos vocês
que nunca têm uma.**

John Elliott Jr.

Histórico da Formação e Inovações



Um pouco da nossa empresa

Localização e capacidades



	Suzano	Bahia Sul	Total
Produção destinada ao mercado (mil t / ano)			
Celulose de Mercado	20	385	405
Papel de Imprimir	255	215	470
Papel Couché	75	-	75
Papel Cartão	180	-	180
Produção para mercado	530	600	1.130
<hr/>			
Celulose Total	420	570	990
Distância da fábrica (Km)			
Plantios	210	61	
São Paulo	45	1.260	
Porto	90	320	
<hr/>			
Área total (mil ha)	92 ①	197	289
Nº Colaboradores (dez/02)	3.146	1.048	4.194

① Não inclui áreas de MA e MG

Dados Gerais

Resultados acumulados (2003)

	SUZANO papel	BAHIA SUL
• Faturamento Líquido	1.216.943	916.909
• Lucro Líquido	104.430	171.736
• EBITDA	389.146	480.117
• EBITDA/Vendas	32,0%	52,4%
• Dívida Líquida/EBITDA	3,0x	2,53x

Receita Líquida & Volumes

Suzano e Bahia Sul

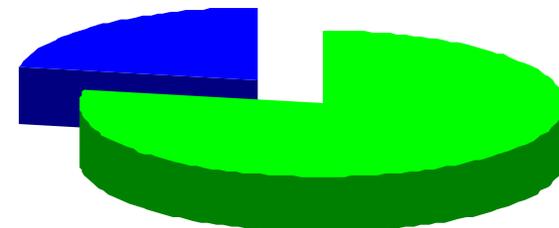
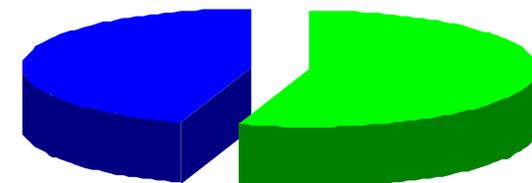
Receita Líquida acum. dez/2002



Mercado externo

Mercado interno

Rec. Líquida-R\$ milhões-pró-forma



Dados Operacionais

Volume Produção

Volume Produção		Suzano		Bahia Sul		Total	
		2002	2001	2002	2001	2002	2001
Celulose Mercado		33,3	8,0	391,1	408,3	424,4	416,3
P a p e l	Imprimir e Escrever	275,2	266,1	223,3	207,9	498,5	474,0
	Couché	68,4	73,1	-	-	68,4	73,1
	Cartão	190,8	185,4	-	-	190,8	185,4
Total Papel		534,4	524,5	223,3	207,9	757,7	732,5
TOTAL		567,7	524,5	614,4	616,3	1.182,1	1.148,8

Aspectos chave

SUZANO

- PRODUTOS DE MAIOR VALOR AGREGADO
- DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
- LIDERANÇA NO MERCADO INTERNO

BAHIA SUL

- EFICIÊNCIA OPERACIONAL
- CUSTOS COMPETITIVOS
- BASE GLOBAL DE CLIENTES

Entendendo a nossa História

2003 - 2007

Entendendo a nossa história

O que é a
Suzano?

1955:

Fábrica da Suzano



2001:

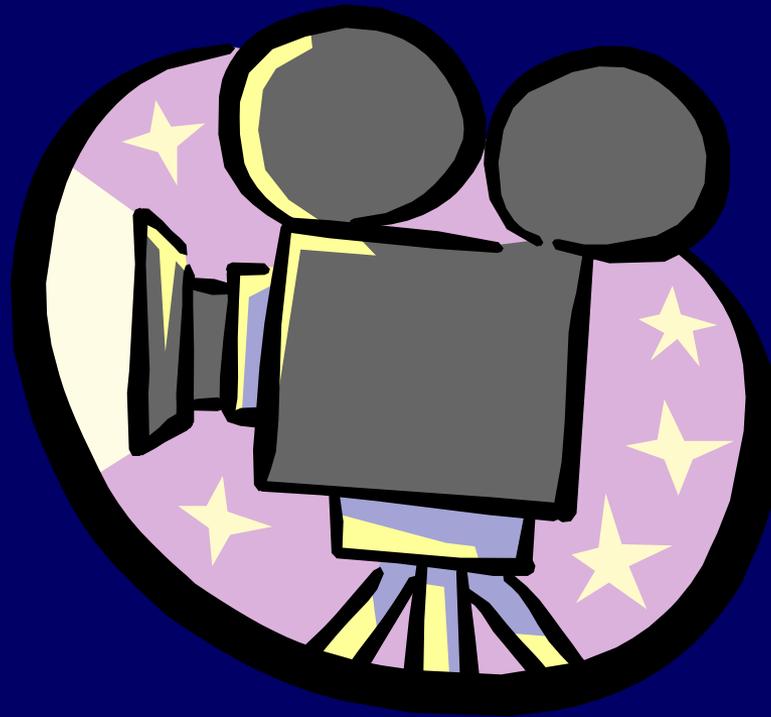
“Hoje não é possível definir o que é Suzano, porque a Suzano não está pronta. Porém, quando ela estiver pronta poderá ser definida por duas características, as mesmas que definem a cidade italiana de Abruzzo:

Forte e Gentile

Hoje somos fortes. Precisamos humanizar a Suzano. Precisamos dar um pouco mais de psicologia para nossos engenheiros. Temos que aprender a ser gentis.”

Max Feffer - 19 de janeiro de 2001

Filme Inspiracional [6min]



Conceituando Inovação e Pioneirismo

Construção da base Conceitual

Visão

"Forte e Gentil"

Continua construção de uma empresa de excelência, que harmonize a criação de valor com a dignificação do ser humano.

Missão

Desenvolver e oferecer produtos de base florestal, serviços, conceitos e idéias, antecipando-se às necessidades dos clientes e promovendo a satisfação dos acionistas, colaboradores, fornecedores e das comunidades.

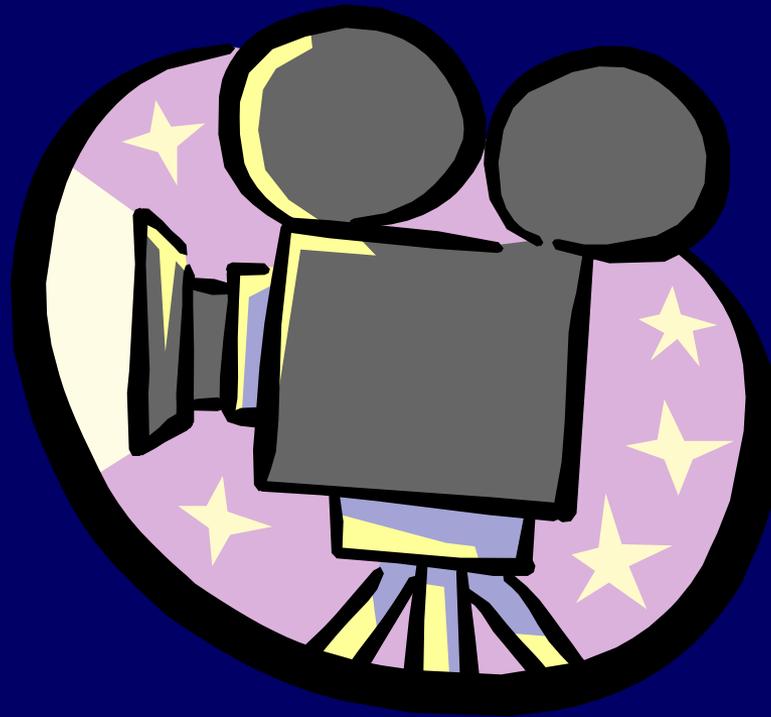
Valores

- Flexibilidade e Agilidade
- Relações de qualidade
- Humanismo e Diversidade
- Responsabilidade socioambiental
- Liderança
- Segurança, Saúde e Qualidade de vida
- Comprometimento
- **Inovação e Pioneirismo**

Inovação e Pioneirismo

Resultado das atitudes de vanguarda e de ir além do esperado.

Filme sobre Inovação [3 min]

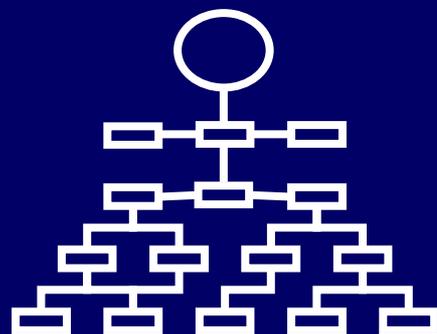


Gerenciamento da Criatividade

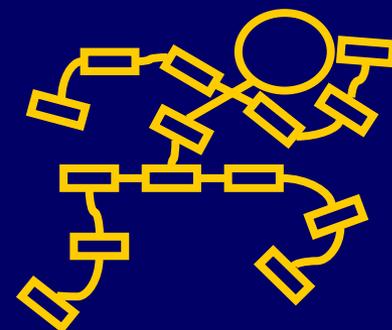
Criando um repertório comum

Contexto da época: Nova dinâmica

Tecido social ganha sensibilidade biológica com a tecnologia da informação.



Velocidade: Tempo Diferido
Controle: Total
Dinâmica: Grandes Causas /
Grandes Efeitos



Tempo Real
Relativo
Pequenas Causas /
Grandes Efeitos

Cenário da época

O indivíduo e a sociedade

Pessoas cada vez mais maduras, com propósito próprio e autônomas:

- Os colaboradores cada vez mais envolvidos, mais críticos e pró-ativos, terão convicção que podem provocar mudanças.
- Indivíduos/Sociedade cada vez mais conectada, melhor organizada, com mais informação, mais opinião, poderá fazer melhores escolhas e terá mais instrumentos para pressionar e cobrar seus direitos.

Maior consciência da interdependência:

- Sociedade globalizada afetará cada vez mais os mercados locais impedindo o controle e a previsão sobre os negócios e a economia nacional.
- Ampliação da consciência de que o desenvolvimento sustentável acontece na interdependência entre o social, o econômico e o ambiental.

**Paradoxo: O brasileiro é o povo
mais criativo do mundo.**

Qual o critério ?

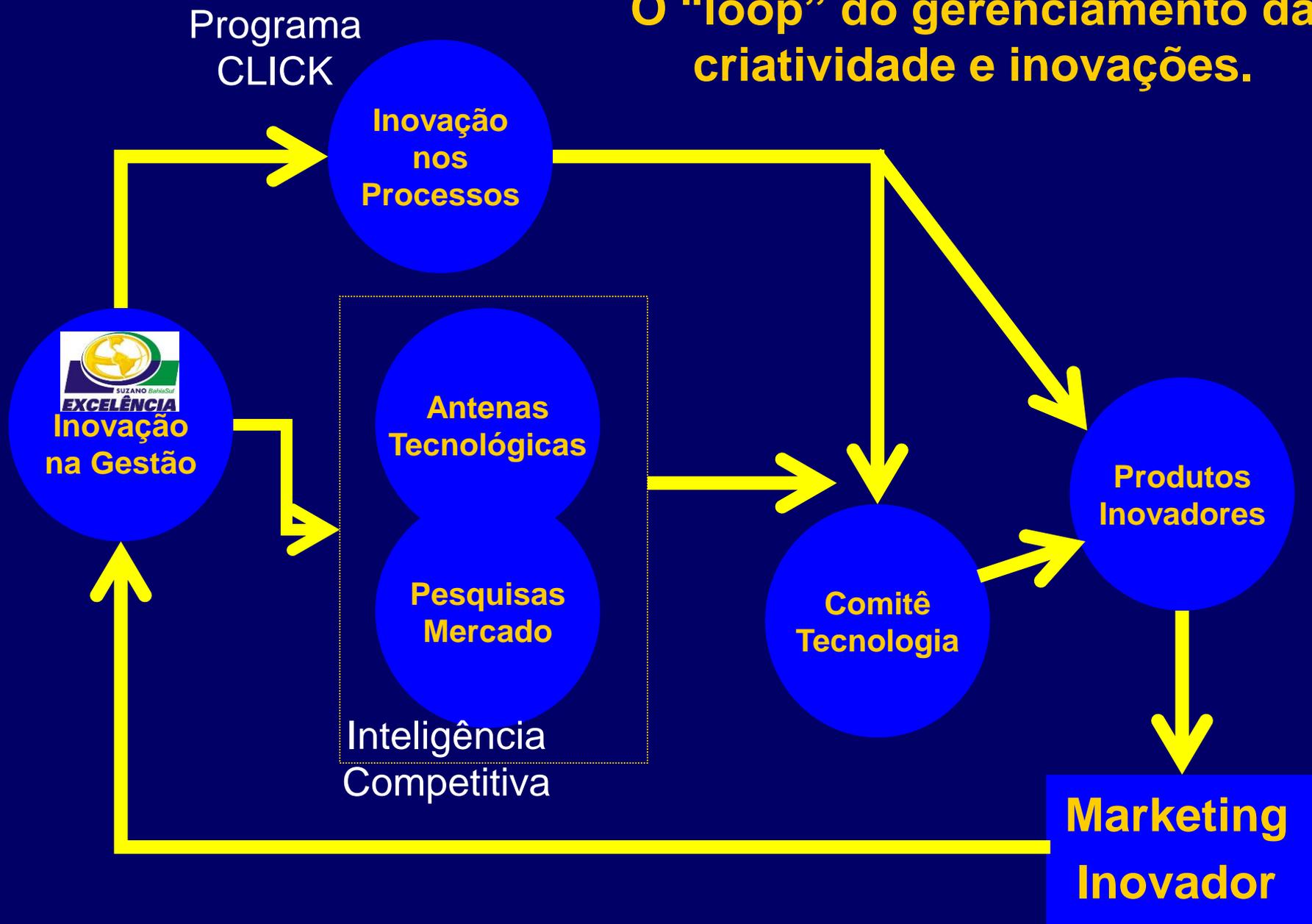
Número de patentes obtidas ?

Abaixo da Coreia e da Malásia.

Nobel recebidos ?

Zero.

O "loop" do gerenciamento da criatividade e inovações.





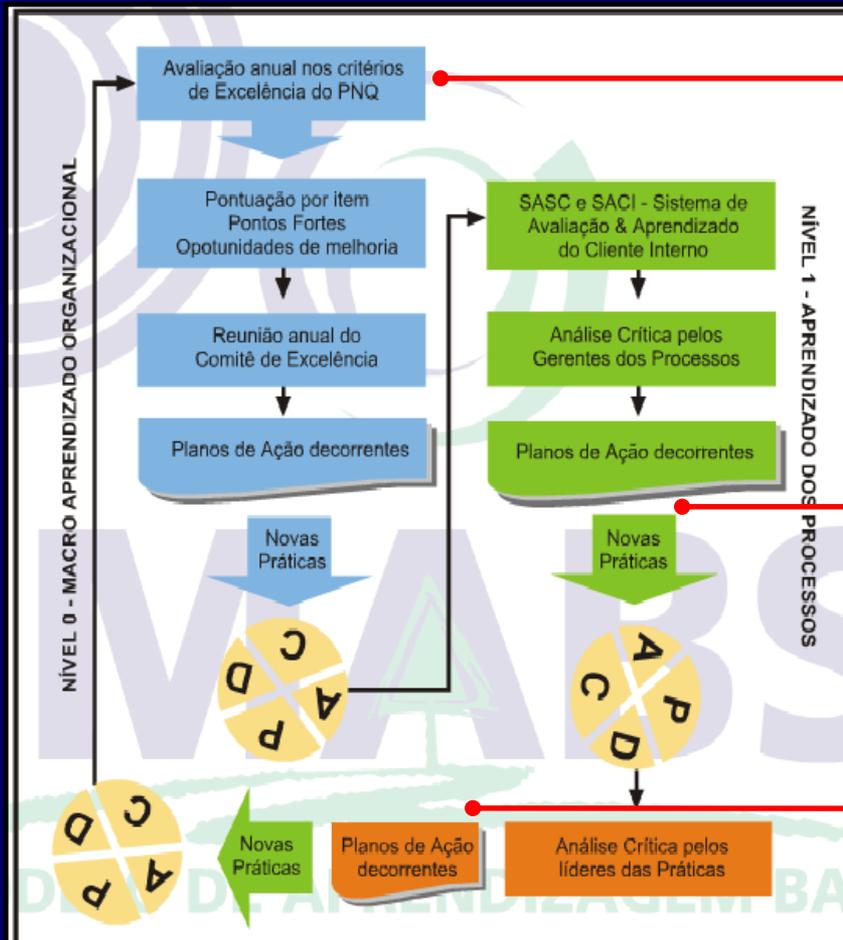
Processo de Excelência Empresarial

- Missão, Visão e Valores, de fato praticadas, entendidas e disseminadas.
 - Estratégias compartilhadas.
- Metas claras e definidas em conjunto com a empresa.
 - Balanced Scorecard
- Fóruns de discussão dos resultados com a diretoria e a empresa (encontros corporativos)
- Melhoria Contínua: Gestão do Aprendizado



**Inovação
na Gestão**

Modelo de Aprendizado



- Avaliação pelo PNQ anual desde 1995.
- SASC - Avaliação da Satisfação do Colaborador
- SACI - Avaliação do Cliente Interno
- Aprendizado em práticas específicas.

Inovação
nos
Processos



- Programas de Idéias (CLICK)
 - Prêmios de até R\$ 10.000,00
 - 19 Reais de retorno para cada 1 Real pago em prêmios.
 - 1700 idéias em 2 anos.

Inteligência Competitiva

Antenas Tecnológicas

Pesquisas Mercado

Maneira sistemática de prospectar o mercado internalizando as necessidades e tendências em planos de ação e pesquisas.



Pesquisas de Mercado:

Levantamento de necessidade, hábitos e tendências.

Confirmar hipóteses, pré/pós testar campanhas.



Antenas Tecnológicas:

Permite a identificação dos fatores que delimitam o início de um novo ciclo tecnológico ou oportunidade de novos produtos.

Comitê de Tecnologia

Comitê
Tecnologia

● Garantir que o conhecimento da
Tecnologia necessária
para a sustentabilidade do negócio.

PLANO DIRETOR TECNOLOGIA

● Presidido pelo
diretor superintendente
e secretariado pelo
Gerente de P&D

● **Linhas de Ação:**
Madeira, Produção e Qualidade
Celulose, Produção e Qualidade
Recuperação e Utilidade
Papel, produção e Qualidade
Meio Ambiente
Mercado
Novos Produtos

Produtos
Inovadores

Estudo de Caso #1: Papel MultiUso





Pesquisa
quantitativa

Pesquisa
qualitativa

Desenvolvimento
nova
embalagem

Surge o
conceito
MultiUse

0800
Fale Conosco

“ inputs “
informais

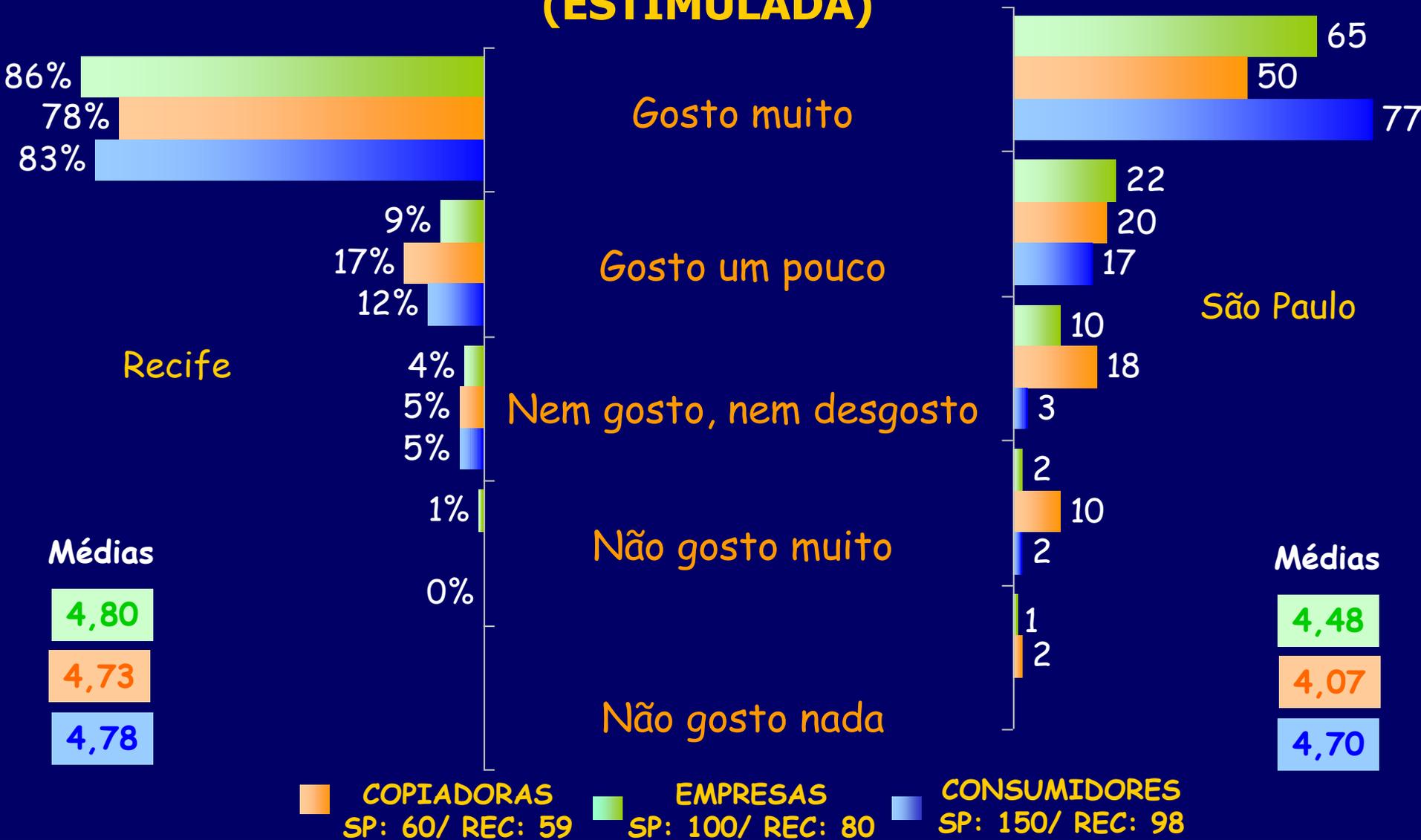
Embalagem confusa, muitos termos técnicos,
falta de padronização na linha de produtos.

M
E
R
C
A
D
O

AVALIAÇÃO DA PALAVRA MULTIUSO

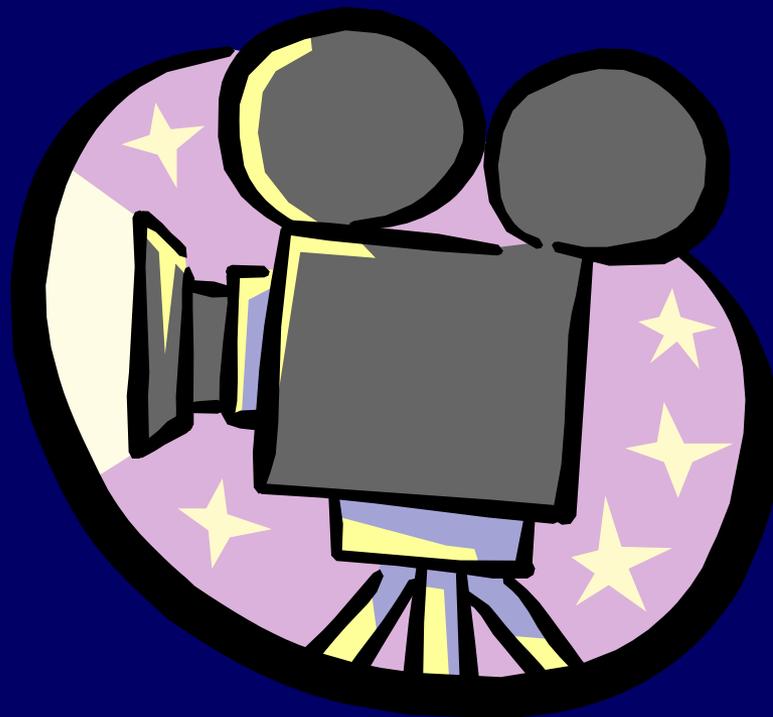
1=não gosto nada/ 5=gosto muito

(ESTIMULADA)



Filmes Campanha MultiUso:

[1 min]



Produtos
Inovadores

Estudo de Caso #2: Reciclato

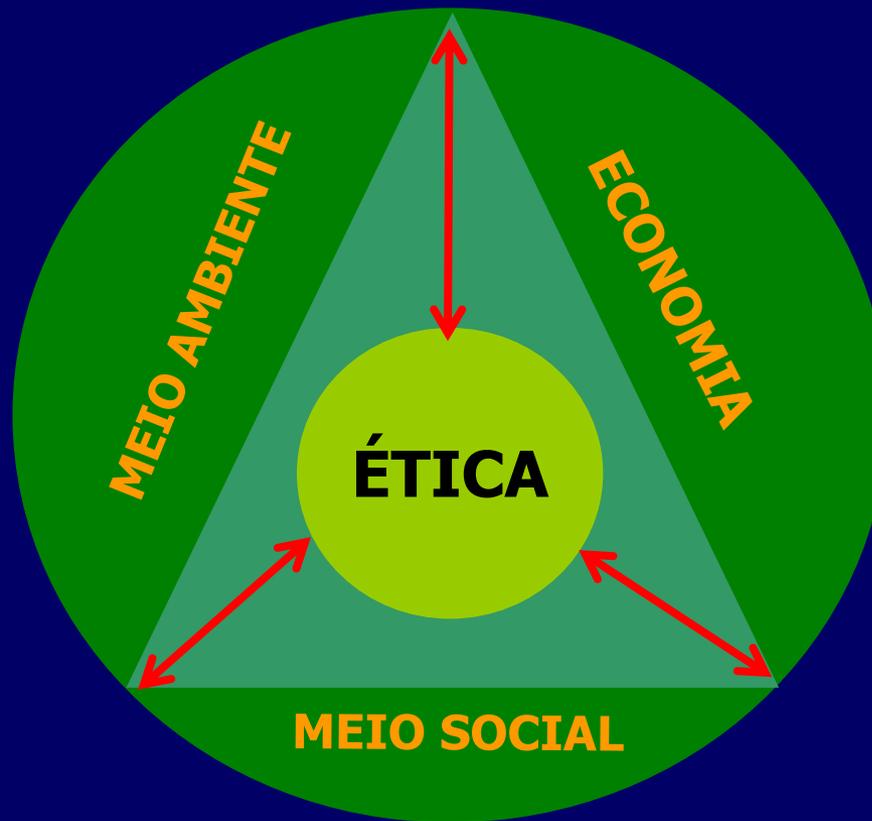


O nascimento de um conceito

- Oportunidade de lançamento de um papel offset
- Volume de reciclagem atual é de 21 mil toneladas ao ano
- 2001 – investimento de R\$ 3 MM no desenvolvimento de um papel para imprimir e escrever 100% reciclado
- Indicadores ambientais favorecem a atitude: 24% do lixo urbano é composto por papel e papelão

Nascia um produto inovador, com atuação bem mais ampla do que um simples papel.

O conceito de Sustentabilidade

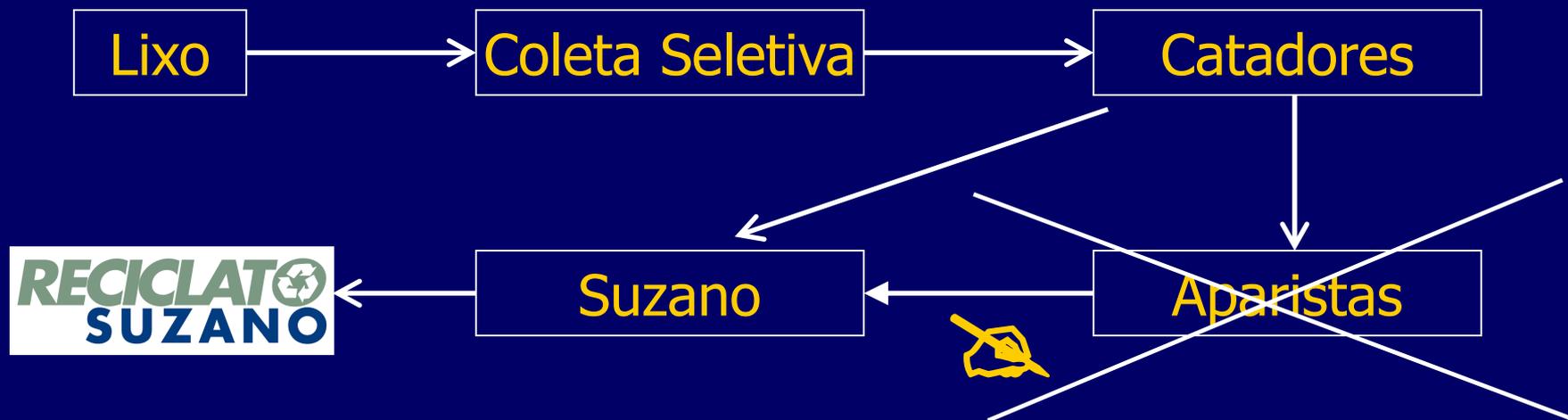


Cenário pré 2001

- Mercado total de papel de 6.8 milhões de toneladas
- 78% - Papel para embalagem e imprimir/escrever
- Papel reciclado para imprimir/escrever – produtos importados ou artesanais
- Papel para embalagens é o consumidor de aparas pós-consumo
- Taxa de reciclagem de papel – 38%

O papel Reciclato

Cadeia de distribuição



O novo conceito incluiu o incentivo a catadores de papel – Coopamare.

Benefícios Sociais

Os Catadores em São Paulo

- 20 mil catadores = recuperam 5% do lixo
- Salvam 750 toneladas por dia, economizando cerca de R\$ 45 mil para a prefeitura em coleta e operação de aterro
- Catadores: ganhos médios de R\$ 500
- Coopamare: cooperativa de catadores, criada há 11 anos pela ONG Organização do Auxílio Fraternal

A escolha da Coopamare trouxe a possibilidade de poder ajudar na evolução de 150 pessoas.

Benefícios para o Meio Ambiente

- 3,9 mil hectares em equivalência de área plantada
(26 vezes o parque do Ibirapuera)
- 143 milhões de litros de água poupados *(80 piscinas olímpicas)*
- 3,64 milhões de kWh de energia poupada
(conta de energia de R\$ 150 mil)
- 1454 m³ de aterros reduzidos

O maior impacto ambiental é justamente no ambiente urbano, local de maior concentração populacional.

Benefícios para o Negócio

- 727 toneladas em 2001
- 1.312 toneladas em 2002
- 60% em *market share* no primeiro ano
- Líder no mercado nacional
- Sinônimo de categoria
- Gerando ativos tanto para a marca quanto para a instituição
- Parceria com a 3M

RECICLATO 
SUZANO