

Opinião

Forte e gentil



DAVID
FEFFER



Como manter uma empresa de mais de 90 anos crescendo? Eis uma questão recorrente em conversas e entrevistas. Mas, antes de escutá-la pela primeira vez, fiz essa pergunta a mim mesmo, há 15 anos. E nunca deixei de repeti-la. Digo que não existe resposta certa ou errada, e sim escolhas baseadas em nossos valores.

Em 2001, diante do susto e da tristeza com a perda prematura do meu pai, que era, também, presidente do Grupo Suzano, eu assumi a presidência da companhia e, com ela, a missão de redesenhar seus rumos. O caminho natural até então era que eu mantivesse a posição de CEO por um longo período, como meu pai e avô haviam feito. Mas nem sempre o natural é o melhor quando pensamos no longo prazo de uma empresa e em tudo o que ela envolve.

Queríamos que o grupo saísse do século 21 mais forte do que entrou, e decidimos que a melhor direção seria implantar um modelo que contemplasse a profissionalização da gestão, definisse claramente o papel da família controladora no negócio e preservasse a autonomia necessária para o desenvolvimento de uma gestão profissional de alto desempenho. Neste processo, cometi o que chamo de harakiri profissional quando, em 2003, abri mão da posição de CEO em prol deste novo modelo de gestão, dando o exemplo do que

era preciso fazer para que a nossa decisão prosperasse. Desenhamos e implantamos nosso próprio modelo de gestão no Grupo Suzano, que passou a ser a nossa fortaleza. Ele está baseado em 3 pilares fundamentais: controle familiar, gestão profissional e comprometimento com nossos stakeholders.

O controle familiar, claro e responsável, garante que o negócio seja gerido com uma visão de longo prazo, de modo que as decisões não sejam tomadas apenas com a pressão de entregar resultados a cada trimestre, mas sim com foco na perpetuidade do empreendimento. Para guiar essas decisões nos respaldamos nos valores da família empresária e buscamos a criação de valor empresarial, expresso pelos ativos financeiros e também humanos, sociais, políticos e ambientais.

Empresas são sistemas vivos, dinâmicos e em constante alteração, que reagem aos impactos da competição, dos movimentos disruptivos, da orientação decorrente dos valores empresariais e da necessidade de criar valor constantemente, de modo a permitir o reinvestimento dos resultados no aumento da produtividade, na pesquisa e na inovação, gerando um ciclo virtuoso de crescimento. A gestão profissional, alavancada pela meritocracia e em constante avaliação, nos dá a possibilidade de contar com as pessoas certas, nos lugares certos e na hora certa.

Essa sintonia exige, em igual medida, comunicação ativa e transparente, necessária para construir confiança e respeito entre as pessoas, alinhamen-

to dos profissionais com os acionistas, empoderamento dos gestores, accountability e estímulo e motivação para que a criatividade e a energia individuais sejam postas a serviço da equipe, potencializando e compartilhando os benefícios gerados.

Já o comprometimento com stakeholders está pautado em nossa crença de conciliar *Forte e Gentil*. Buscamos ser, ao mesmo tempo, *fortes* em nossos negócios e valores e *gentis* no relacionamento com nossos stakeholders, com base num processo de escuta amplo e empático, na comunicação aberta, transparente e objetiva, construindo relações de qualidade que sobrevivam aos percalços do caminho. Assim, as opiniões e observações dos stakeholders influenciam nossos investimentos, provocam um realinhamento de nossas metas e objetivos e compõem nossa missão e forma de agir.

A combinação desses três pilares, que são a base do nosso modelo de gestão, é praticada diariamente no grupo há mais de 12 anos, mas seguimos aprendendo. As transformações do mundo pedem revisões e aperfeiçoamentos constantes, para que possamos antecipar tendências e responder aos desafios que encontramos. Acredito que seja essa a resposta que nos guiará pelos próximos 90 anos, de maneira forte e gentil.



É PRESIDENTE DA SUZANO HOLDING E DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA SUZANO PAPEL E CELULOSE