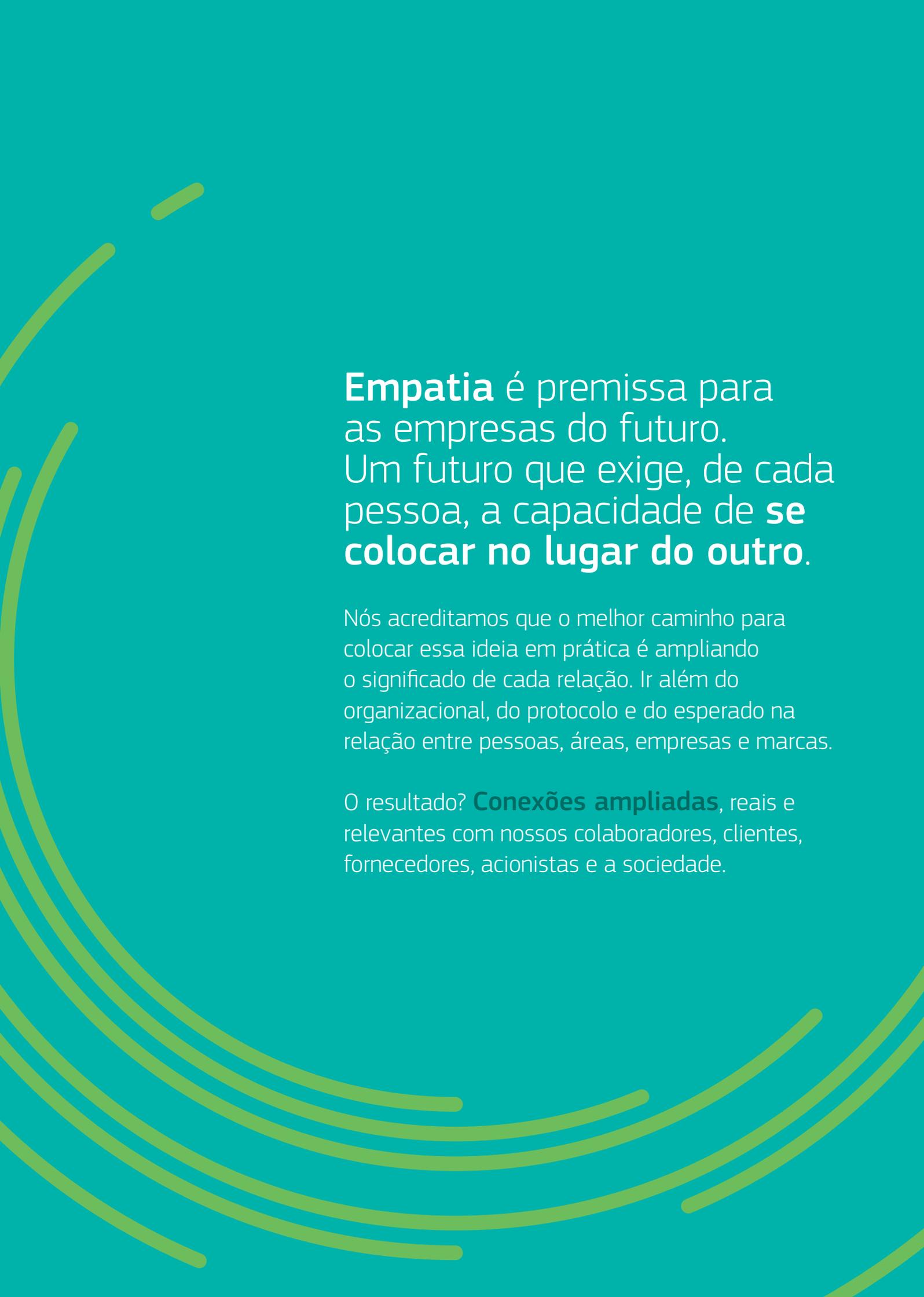


# Conexões ampliadas



2016 relatório de sustentabilidade



**Empatia** é premissa para as empresas do futuro. Um futuro que exige, de cada pessoa, a capacidade de **se colocar no lugar do outro**.

Nós acreditamos que o melhor caminho para colocar essa ideia em prática é ampliando o significado de cada relação. Ir além do organizacional, do protocolo e do esperado na relação entre pessoas, áreas, empresas e marcas.

O resultado? **Conexões ampliadas**, reais e relevantes com nossos colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e a sociedade.



# Energia ampliada

Fazer mais para crescer com o Brasil

Sobre nossa Empresa e a dedicação diária para crescer junto com o Brasil.

Maxuel Leomax da Silva  
Papel MG – Santa Luzia

## Sobre nós

(G4-5, G4-6, G4-7) Somos uma empresa brasileira, fundada em junho de 1941, com sede em Porto Alegre (RS) e capital aberto desde 1977.

Com processos integrados, das florestas aos nossos produtos finais, buscamos a excelência em gestão e a geração de valor, com absoluto respeito às pessoas e ao meio ambiente.

(G4-9)



(G4-42, G4-56) Nossa intenção estratégica foi amplamente discutida durante o processo de revisão do Planejamento Estratégico para o ciclo 2015-2025, com participação da Diretoria Executiva e aprovação do Conselho de Administração.

### (G4-56) Missão

Construir relações de valor, buscando a prosperidade dos clientes, o desenvolvimento das pessoas e lucros admiráveis e merecidos com equilíbrio entre meio ambiente e sociedade.

### (G4-56) Visão

Ser a melhor e estar entre as duas maiores empresas do Brasil nos segmentos de Papel para Embalagens e Embalagens de Papelão Ondulado e entre as melhores empresas para trabalhar.

### (G4-56) Valores

- Foco no resultado, objetividade, austeridade e simplicidade;
- Inovação e pioneirismo;
- Integridade, ética, coragem, transparência e cordialidade;
- Pessoas desafiadas e valorizadas;
- Responsabilidade social e ambiental.



### (GRI.G4-1, G4-2, G4-15) Mensagem do Presidente

O ano de 2016 foi ainda mais desafiador e complexo do que imaginávamos. Iniciou com um governo totalmente desacreditado. Contas públicas em situação pior que o esperado, baixíssimos índices de confiança dos empresários, recessão prolongada, inflação descontrolada, juros nas alturas, crédito escasso, Real desvalorizado, mercado de capitais em queda, e as empresas pagando um preço muito alto pelos desgovernos e pela corrupção impregnada nas estruturas públicas brasileiras.

Após o *impeachment*, a assunção de um novo governo que fez a escolha de uma equipe econômica de primeira linha e uma melhor articulação com o congresso, trouxe rapidamente a esperança em um futuro melhor.

As eleições municipais em outubro reforçaram a confiança e a esperança: o povo votou pela mudança, austeridade e responsabilidade de seus governantes. Mais iniciativa privada e menos governo na vida das pessoas.

A partir daí o Real se valorizou, o mercado de capitais voltou a subir, a inflação começou a cair, e, mais recentemente o juro básico da economia também iniciou uma trajetória de queda consistente, ainda que não tenha se refletido em crescimento econômico e aumento na produção industrial e no consumo.

Além desta conjuntura macroeconômica, enfrentamos a escalada de preços das aparas de papel, uma das nossas principais matérias primas, o que, somada a redução do nível de atividade e rentabilidade da indústria brasileira, dificultou muito o repasse destes custos para os preços das embalagens. Ou seja, as aparas que historicamente deram estabilidade e resiliência à rentabilidade da cadeia produtiva, por uma conjuntura rara de fatores neste ano, acabou dificultando ainda mais. Uma tempestade quase perfeita.

Diante deste cenário, a perspectiva econômica exigiu atenção máxima, e, ainda assim, não atingimos as metas que tínhamos traçado. Focamos muito em redução de custos, ganhos de produtividade e preservação do fluxo de caixa e alavancagem. Fizemos, com auxílio de uma consultoria externa, um trabalho de "orçamento base zero", por meio do qual revisamos todas as despesas da Empresa à luz do valor que cada uma delas gera, conseguindo, de forma relevante e sustentável, reduzir custos fixos e ganhar produtividade. Trabalho similar foi iniciado em relação aos custos variáveis.

Aumentamos significativamente a nossa venda de madeira durante o ano com o objetivo de compensar parcialmente a queda da rentabilidade do negócio embalagem e manter a geração de caixa anual da Companhia.

Na perspectiva ambiental e social, continuamos o nosso processo de evolução nos indicadores priorizados e a manutenção e aprimoramento dos programas e projetos, como está demonstrado neste Relatório.

Um dos destaques do ano foi a comunicação da estratégia da Empresa para todos os funcionários, de forma lúdica e criativa, trazendo o entendimento e o engajamento das equipes. Outro destaque, foram os programas de formação de lideranças e talentos, que continuaram firmes e produtivos no contexto do desenvolvimento das pessoas.

Reafirmamos o nosso compromisso com o Pacto Global e Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, acreditando que estas declarações, respaldadas por atitudes e práticas coerentes com elas, ajudam a influenciar as pessoas e os agentes econômicos a prestigiarem um ambiente de negócio sadio e sustentável.

2016 não deixou saudade. Felizmente há sinais de que estamos fechando um ciclo de erros e ilusões na política brasileira, e iniciando um novo ciclo de prosperidade que chegará lento e gradual. Nosso desafio é acelerar este processo. Os preços de aparas retomaram a trajetória de queda na direção da média histórica. Neste contexto, estamos retomando nosso projeto de acessar o mercado de capitais, para iniciarmos um novo ciclo virtuoso de investimentos focados principalmente em competitividade, e retomarmos a nossa trajetória de crescimento com um adequado retorno ao capital investido.

2017 promete! Temos que aprender com as dificuldades do passado e entender as tendências e mudanças que vão nos afetar no futuro. Faremos a revisão do planejamento estratégico, estabelecendo os temas prioritários, os novos desafios e as metas para o próximo ciclo, alinhando e equilibrando com a percepção dos nossos *stakeholders*. A chegada de novos competidores estrangeiros, as capacidades ociosas do pós-recessão e o crescimento mais lento neste ano são dificuldades a serem superadas e que podem ser compensadas pela saída do mercado de concorrentes menos competitivos.

Acreditamos muito no potencial da indústria brasileira e no potencial da Irani como um importante elo nas cadeias produtivas onde está inserida. Por isso, apostamos no conceito de “conexões ampliadas”, expandindo o significado de cada relação e potencializando a nossa contribuição na geração de valor para o todo.

A proximidade e cumplicidade com clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e sociedade, temperada com criatividade e determinação, certamente nos ajudarão a superar os desafios e aproveitar as oportunidades que temos pela frente.

A melhor maneira de prever o futuro é construí-lo.

Desejo que o nosso Relatório possa ajudá-lo a nos conhecer melhor e nos aproximar ainda mais.

Boa leitura!



**Péricles Pereira Druck**

**(G4-24) Mapa de Stakeholders**

<sup>(G4-25)</sup> Nossos *stakeholders* compreendem os públicos com os quais nos relacionamos e que podem ser impactados de forma direta ou indireta pelas nossas operações. Esses impactos, positivos ou negativos, são mapeados pela Companhia e monitorados ao longo do ano, reforçando nossas relações de valor.



**(Gri.g4-16, G4-34 A G4-55) Governança Corporativa**

Nossa governança é fundamentada pela transparência, prestação de contas, responsabilidade socioambiental e inovação, além do tratamento igualitário a todos os nossos *stakeholders*.

Segmento	• Tradicional, listada na BM&FBovespa desde 1977
Tag along	• (G4-41) 100% para as ações preferenciais
Distribuição de dividendos	• (G4-41) 25% do lucro líquido ajustado e em igualdade de condições entre as ações ordinárias e preferenciais
(G4-38) Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco membros efetivos eleitos pela assembleia geral</li> <li>• Mandato unificado de dois anos, admitida a reeleição</li> <li>• 20% são membros independentes, com representação dos acionistas (bloco controlador)</li> <li>• Apenas um membro exerce função executiva</li> </ul>
Diretoria Executiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Três membros eleitos pelo Conselho de Administração</li> <li>• (G4-39) Não há acúmulo de cargos entre o CEO e o Presidente do Conselho</li> <li>• Mandato unificado de dois anos, admitida a reeleição</li> </ul>
Calendário anual de eventos	• Divulgação anual desde 2011

(G4-41) Nossas transações com partes relacionadas se baseiam em práticas e valores de mercado e nas operações comerciais existentes. Não possuímos política formal ou regra para essas transações e seguimos as normas e legislações aplicáveis a cada assunto. Nosso Conselho avalia periodicamente a forma de gestão, sendo reconhecida e amplamente divulgada nas Demonstrações Financeiras (trimestrais e anuais).

**Estrutura Societária**

Nosso capital social em 31 de dezembro de 2016 era de R\$ 161.894.847,81, dividido em 166.720.235 ações, sendo 92% ordinárias e 8% preferenciais.

Acionistas	Ações ordinárias	%	Ações preferenciais	%	Total de ações	%
Irani Participações S.A.	93.238.181	60,58%	5.375.080	41,96%	98.613.261	59,15%
Habitasul Des. Imobiliários S.A.	25.499.220	16,57%	2.005.160	15,65%	27.504.380	16,50%
Cia Habitasul de Participações	19.888.540	12,92%	1.188.560	9,28%	21.077.100	12,64%
Emp. Riograndense Des. Urb. Ltda	161.520	0,10%	13.860	0,11%	175.380	0,10%
Ciacoi - Administração de Imóveis Ltda	110.626	0,07%	0	0%	110.626	0,07%
Ações em tesouraria	24.000	0,02%	2.352.100	18,36%	2.376.100	1,43%
Ações dos administradores	1.424.344	0,93%	711.060	5,55%	2.135.404	1,28%
Ações em circulação	13.563.544	8,81%	1.164.440	9,09%	14.727.984	8,83%
<b>Total</b>	<b>153.909.975</b>	<b>100%</b>	<b>12.810.260</b>	<b>100%</b>	<b>166.720.235</b>	<b>100%</b>

\* ações ordinárias (ON) – R\$ 2,38 e ações preferenciais (PN) – R\$ 2,74

**(G4-34, G4-37) Estrutura Geral**

Nossa estrutura de administração compreende a Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração com funções deliberativas e a Diretoria com responsabilidades representativas e executivas.



\*Auditoria Interna e Gestão de Riscos, Comunicação e Sustentabilidade, Contabilidade, Controladoria, Desenvolvimento de Pessoas, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Finanças, Gestão de Processos, Inovação e Melhoria Contínua, Inteligência de Mercado, Jurídico, Projetos Estratégicos, Qualidade e Meio Ambiente, Relações com Investidores, Relações Institucionais, Suprimentos e Tecnologia da Informação.

**Assembleia Geral**

Mediante convocação ordinária ou extraordinária, são realizadas em nossa sede, em Porto Alegre, respeitando nosso Estatuto Social e a Lei das Sociedades Anônimas. Os editais dispõem sobre as pautas e procedimentos necessários aos acionistas que desejam ser representados. Nas assembleias, também disponibilizamos a proposta da administração que contém informações sobre os assuntos que serão levados à votação.

<b>Assembleia ordinária</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizada anualmente, no primeiro quadrimestre;</li> <li>• Examina, discute e vota nossas demonstrações financeiras;</li> <li>• Delibera sobre a destinação do lucro líquido do exercício anterior e distribuição de dividendos;</li> <li>• Eleição dos membros do Conselho de Administração.</li> </ul>
<b>Assembleia extraordinária</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizada sempre que necessário, delibera acerca de tópicos relevantes, conforme o estatuto social;</li> </ul>

**(G4-38) Conselho de Administração**

Com atribuições dispostas no Artigo 12 do nosso Estatuto Social, o Conselho discute, mensalmente, temas estratégicos como nossas políticas corporativas, relações com o mercado, investimentos e riscos dos negócios, além do acompanhamento dos resultados apresentados nas demonstrações financeiras.

**Presidente**  
Péricles de Freitas Druck



**Vice-Presidente**  
Eurito de Freitas Druck



**Conselheiro Externo**  
Paulo Sérgio Viana Mallmann

**Conselheiro Interno**  
Péricles Pereira Druck

**Conselheiro Independente**  
Paulo Iserhard



### Péricles de Freitas Druck

Empresário, jornalista, advogado, formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, é Presidente do Conselho de Administração da Celulose Irani S.A. Além disso, é presidente do Conselho de Administração e da Diretoria da Companhia Habitasul de Participações, membro do Conselho da Irani Participações S.A. (controladora direta) e da Habitasul Desenvolvimentos Imobiliários S.A. É membro do Conselho da Koch Metalúrgica S.A., da Habitasul Comércio e Representações S.A. e conselheiro presidente da Habitasul Negócios Imobiliários e Administração de Bens S.A. É diretor da Companhia Comercial de Imóveis e da Habitasul Empreendimentos Imobiliários. Conselheiro presidente do Conselho Consultivo da Associação Junior Achievement do RS e membro do Conselho de Administração da Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul. Entre as homenagens recebidas se destacam as de “Cidadão Catarinense”, “Cidadão Honorário de Florianópolis”, “Cidadão Canelense”, “Cidadão Emérito de Porto Alegre” e medalha “Grau de Grande-Oficial”, da Ordem do Mérito Militar.



### Eurito de Freitas Druck

Diretor de empresas, é Diretor Vice-Presidente e de Relações com o Mercado da Companhia Habitasul de Participações. É Diretor da Habitasul Empreendimentos Imobiliários Ltda e membro do Conselho de Administração da Habitasul Desenvolvimentos Imobiliários S.A. É Conselheiro da Irani Participações S.A. e membro da Diretoria da Companhia Comercial de Imóveis. É Vice-Presidente do Conselho de Administração da Celulose Irani S.A. Atua também como conselheiro das empresas: Hotel Laje de Pedra S.A., Koch Metalúrgica S.A., Habitasul Comércio e Representações S.A. e Habitasul Florestal S.A. É Conselheiro Vice-Presidente na Habitasul Negócios Imobiliários e Administração de Bens S.A. Além disso, é diretor da Ciacoí – Administração de Imóveis Ltda.



### Péricles Pereira Druck

Engenheiro agrônomo formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e graduado no *Owner/President Management Program* na *Harvard Business School*. Iniciou no Grupo Habitasul em 1995, representando o acionista controlador junto à diretoria da Celulose Irani S.A. e, em 1998, passou a integrar a equipe diretiva da Companhia, passando por várias áreas de responsabilidade. Nos últimos 12 anos, atuou como membro do Conselho de Administração, Diretor Superintendente e Diretor Presidente da Celulose Irani S.A., tendo sido reeleito para estes cargos desde 2005. Membro do Conselho de Administração da Companhia Habitasul de Participações e da Koch Metalúrgica S.A.. É também membro do Conselho de Administração e Diretor Superintendente na controlada Habitasul Florestal S.A. e Diretor nas controladas HGE – Geração de Energia Sustentável S.A., Iraflor Comércio de Madeiras Ltda e Irani Geração de Energia Sustentável Ltda.



### Paulo Sérgio Viana Mallmann

Advogado formado pela Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com MBA em Direito da Economia e da Empresa pela Fundação Getúlio Vargas. Também possui o título de Conselheiro de Administração certificado pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. É Diretor Jurídico e de Administração de Créditos do Grupo Habitasul. Sócio da Druck Mallmann Oliveira & Advogados Associados e da LOF Consultoria Imobiliária Ltda. Conselheiro de Administração da Companhia Habitasul de Participações e da Celulose Irani S.A. Atua também como Conselheiro Suplente do Conselho de Administração da CIBRASEC – Companhia Brasileira de Securitização.



### Paulo Iserhard

Engenheiro Mecânico, desde março de 2015, atua como professor convidado da Fundação Dom Cabral. De outubro de 2005 a outubro de 2014, foi Vice-Presidente responsável pela Divisão de Papelão Ondulado da empresa Rigesa Celulose, Papel e Embalagens Ltda, empresa responsável pela produção e comercialização de embalagens de papelão ondulado no Brasil. No período de novembro de 2008 a outubro de 2012, foi Conselheiro da empresa MWV Wadco Índia Pvt. Ltda., empresa responsável pela fabricação e comercialização de embalagens de papelão ondulado na Índia. Atuou como Conselheiro, Vice-Presidente e Presidente do Conselho da Escola Americana de Campinas, escola de modelo americano desde a pré-escola até o ensino médio, de novembro de 2008 a outubro de 2011. Desde 1991, é membro do Instituto de Marketing Industrial. Membro da *Young Presidents' Organization* (YPO-WPO) desde 1997, tendo ocupado posições de Diretor Financeiro e Diretor de Fórum do capítulo de Porto Alegre.

(G4-16, G4-40, G4-43) Todos os membros devem possuir conhecimentos sobre aspectos econômicos, ambientais e sociais de acordo com sua área de experiência. A participação constante em eventos externos, associações de classe e entidades representativas contribui para o aprimoramento do conhecimento sobre os tópicos ligados à sustentabilidade.

(G4-41, G4-49, G4-50) Preocupações críticas são reportadas ao Conselho de Administração por meio do Diretor Presidente, também responsável por conduzir as discussões e decisões durante as reuniões ordinárias.

### Diretoria Executiva

Zela pelo funcionamento da Companhia em todos os atos que não sejam de competência da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração, respeitando o que rege o Artigo 14 do nosso Estatuto Social. As reuniões presenciais são mensais e por videoconferência quando imprescindível.

(G4-35, G4-36, G4-47) Por meio de projetos, revisões orçamentárias, priorização de necessidades e implementação de controles e modificações organizacionais, cada Diretor Executivo e suas equipes responsabilizam-se pela implementação das decisões.

**Diretor Presidente**  
Péricles Pereira Druck



**Diretor de Administração,  
Finanças e RI**

Odivan Carlos Cargnin

**Diretor de Negócios Papel  
e Embalagem**

Sérgio Luiz Cotrim Ribas



**Péricles Pereira Druck**

Engenheiro agrônomo formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e graduado no *Owner/President Management Program* na *Harvard Business School*. Iniciou no Grupo Habitasul em 1995, representando o acionista controlador junto à diretoria da Celulose Irani S.A. e, em 1998, passou a integrar a equipe diretiva da Companhia, passando por várias áreas de responsabilidade. Nos últimos 12 anos, atuou como membro do Conselho de Administração, Diretor Superintendente e Diretor Presidente da Celulose Irani S.A., tendo sido reeleito para estes cargos desde 2005. Membro do Conselho de Administração da Companhia Habitasul de Participações e da Koch Metalúrgica S.A. É também membro do Conselho de Administração e Diretor Superintendente na controlada Habitasul Florestal S.A. e Diretor nas controladas HGE – Geração de Energia Sustentável S.A., Iraflor Comércio de Madeiras Ltda e Irani Geração de Energia Sustentável Ltda.



**Sérgio Luiz Cotrim Ribas**

Administrador de Empresas, é Pós-Graduado em administração pela Faculdade Getúlio Vargas (FGV-SP), pela Universidade de São Paulo (USP) e pela Boston University (EUA). Anteriormente, atuou nas áreas de consultoria de gestão estratégica e marketing na Roland Berger Strategy Consultant e na gerencia de marketing do Banco do Brasil. Atua no setor desde 2004, quando ingressou na Irani. Está na Irani há 13 anos. Atuou por 6 anos como Diretor de Marketing e Vendas na Irani, e nos últimos 6 anos como Diretor de Negócios Papel e Embalagem.



**Odivan Carlos Cargnin**

Advogado e contador, formado em Ciências Contábeis e Direito pela UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina. Pós-graduado em Contabilidade Gerencial, Custos e Controladoria. Atua no setor desde 1995, quando ingressou na Celulose Irani S.A. Está na Irani há 22 anos. Iniciou na área contábil, foi controller e atuou em projetos de expansão. Nos últimos 12 anos atua como Diretor de Administração, Finanças e de Relações com Investidores.

(G4-35, G4-36) Nossas Políticas Corporativas de divulgação e uso de informações e de valores mobiliários estão disponíveis em nosso [site](#) e objetivam assegurar a equidade, a transparência e a disseminação imediata de informações a todos os interessados, sem privilégio a qualquer público. Entre os temas que abrangem, destacam-se atos e fatos relevantes, decisões do acionista controlador, deliberações da Assembleia Geral ou dos órgãos da administração e restrições para as negociações com as nossas ações em determinados períodos.

### (G4-44, G4-51, G4-52, G4-53) Remuneração do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva

Cada elemento da remuneração cumpre um papel em curto, médio e longo prazo. Estabelecemos diretrizes a serem observadas quanto à remuneração dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, buscando alinhar os interesses dos administradores e acionistas, bem como, direcionar o comportamento e estimular a visão de curto e longo prazo. Assim, também estimulamos o sentimento de propriedade e comprometimento, atraindo, retendo e motivando nossos administradores.

A remuneração global da alta administração é fixada anualmente na Assembleia Geral Ordinária e prevê remuneração fixa e concessão de benefícios, bônus trimestral variável e de curto prazo, atrelado a metas pré-estabelecidas e à remuneração variável de longo Prazo, esta última por meio do Programa *Upside* e/ou Participação nos Lucros estatutariamente previstos.

O Programa *Upside* tem fortes vínculos com resultados. Por isso, asseguramos uma remuneração coerente, sem comprometimento de quaisquer outros investimentos. Suas premissas são baseadas no valor teórico das ações no ano de sua implantação e no futuro planejado, atribuindo a cada participante uma remuneração com base em quantidade teórica de ações, que deverá ter pagamento em dinheiro na data da apuração e/ou participação nos lucros estatutariamente previstos.

(G4-44) Nossa Diretoria também participa do Programa Supera, cuja avaliação abrange itens que capturam uma visão ampla de sustentabilidade dentro da competência cultura da excelência, com impacto direto na remuneração variável. A remuneração de longo prazo, proporcional à valorização das ações a cada três anos, também captura esses ativos intangíveis e o resultado econômico.

	2016	2015	2014
<b>Despesas com honorários da Administração (sem encargos sociais)</b>	R\$ 6.699	R\$ 7.402	R\$ 8.227

(G4-41) Acesse mais informações sobre a remuneração dos executivos e responsáveis pela governança, incluindo a relação de como essa remuneração está atrelada ao nosso desempenho em curto, médio e longo prazo, no site de Relações com Investidores → Informações financeiras/Arquivos CVM → **Formulário de Referência** (item 1.3) e no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

**(G4-41) O que você encontra no Formulário de Referência?**

Informações relacionadas aos conflitos de interesse, participação cruzada em órgãos de direção, controle acionário cruzado com fornecedores e outras partes interessadas, existência de acionista majoritário e divulgação de informações sobre os *stakeholders*. Também são disponibilizadas informações sobre composição acionária relevante (maior que 5%) até a pessoa física e não há acordo de acionistas vigente.

**(G4-17) Administração das empresas controladas pela Irani**

As controladas Habitasul Florestal S.A. e HGE – Geração de Energia Sustentável S.A. possuem conselhos distintos, tendo o primeiro três e o segundo quatro membros. Em ambos há participação de representantes do Conselho de Administração da Irani.

Eleitos pelos sócios-cotistas, membros do nosso Conselho também participam da Diretoria das controladas Irani Geração de Energia Sustentável Ltda e Iraflor – Comércio de Madeiras Ltda.

Nossos canais de comunicação mantêm o mercado informado sobre nossas atividades e resultados.

- [Site](#) de Relações com Investidores, disponível nos idiomas português e inglês;
- Canal direto com o Diretor de Relações com Investidores e com a equipe de Relações com Investidores pelo e-mail [ri@irani.com.br](mailto:ri@irani.com.br);
- Ferramenta Fale Conosco no [site](#) de RI;
- E-mail Alerta;
- Divulgação das Demonstrações Financeiras Anuais e Informações Trimestrais (ITR);
- Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias;
- Relatório de Sustentabilidade.

Para mais informações, sugestões, questionamentos ou recomendações acesse o *site de Relações com Investidores*, no link Contato → **Fale Conosco**.

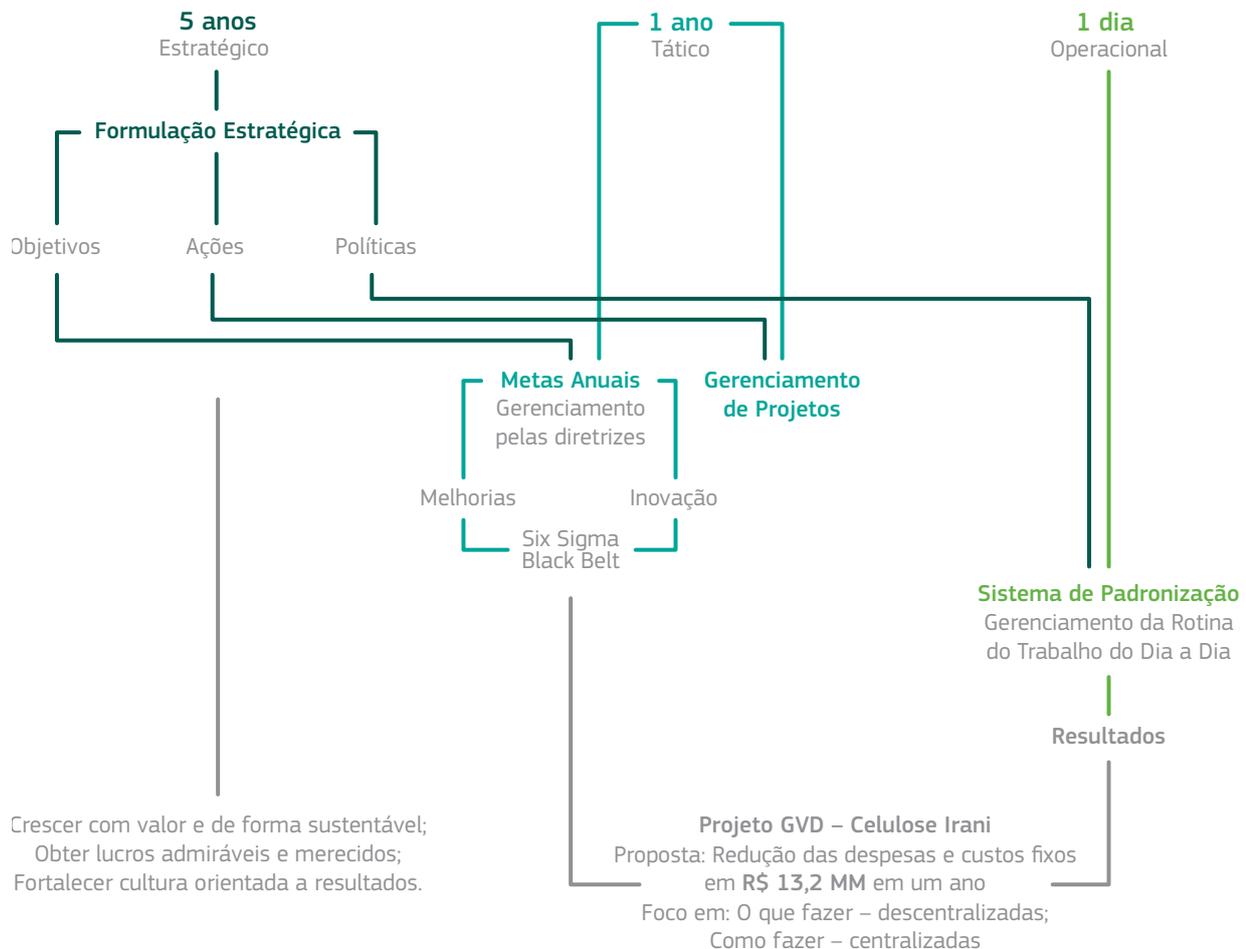
<sup>(G4-37)</sup> Se preferir o contato direto com nosso Diretor de Relações com Investidores, seu contato está disponível no link Serviços aos investidores → Atendimento ao acionista.



## Foco no Resultado

A crise econômica instalada no País, ainda mais sensível em 2016, criou um cenário desafiador para a Companhia.

Em alinhamento aos nossos valores de Foco no Resultado, Objetividade, Austeridade e Simplicidade, aproveitamos a oportunidade para gerir nossos negócios de forma ainda mais austera e objetiva. Com o apoio de uma consultoria externa, mergulhamos em nossos processos focados na rápida captura de resultados por meio da redução de custos e despesas fixas e dos nossos custos variáveis.



Neste diagnóstico, traçamos uma meta de redução de despesas fixas de R\$ 13,2 milhões ao longo de um ano por meio das alavancas de resultado como despesas operacionais descentralizadas e centralizadas. Além da superação das metas, incorporamos práticas de gestão melhor instrumentalizadas, favorecendo o controle dos processos e envolvendo todos os colaboradores.

O projeto de custos variáveis iniciou no segundo semestre de 2016 e, em sua primeira fase, contemplou as etapas de planejamento do projeto. O controle de captura de resultados ocorrerá em 2017.

**Meta 2017:** reduzir R\$ 8 milhões de nossos custos variáveis.

Ambos os projetos proporcionaram a captura de ganhos qualitativos como:

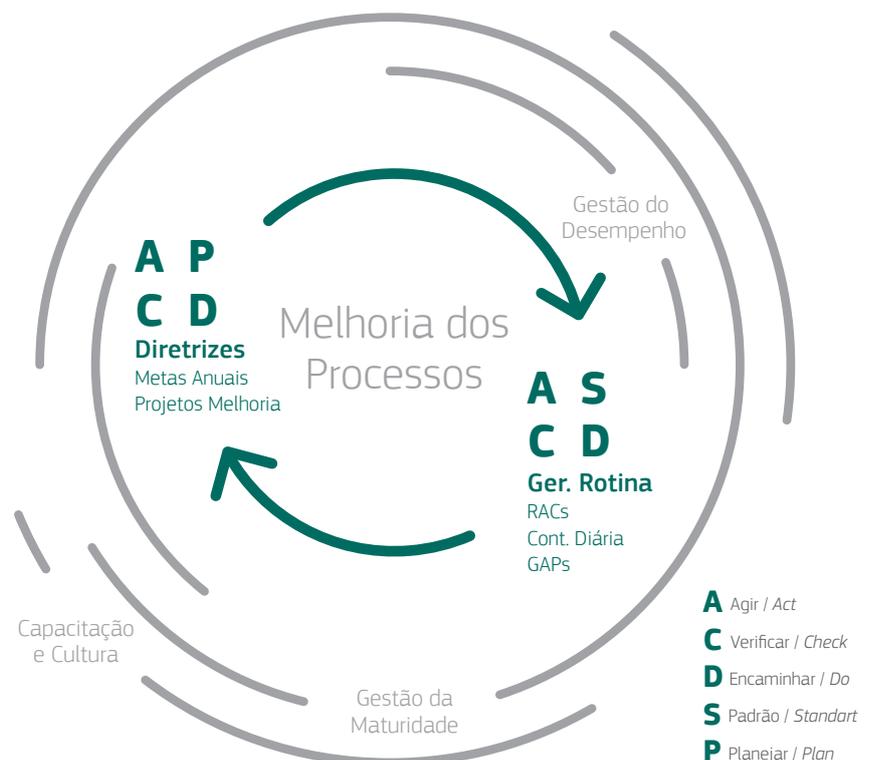
- Capacitação dos colaboradores e gestores no método adotado;
- Fortalecimento da cultura de foco em resultados;
- Inserção das análises de desvio e acompanhamento dos planos de ação na rotina das áreas;

- Disseminação de boas práticas, resultando em maior integração entre Unidades;
- Acompanhamento dos custos fixos e despesas em detalhe, com a segmentação em pacotes;
- Evidência dos lançamentos equivocados pela gestão matricial, resultando na revisão do Plano de Contas;
- Metodologia para construção do Orçamento, com ferramentas de análise e boas práticas;
- Implementação das rotinas de acompanhamento de resultado mensais
- Gestores com melhor nível gerencial e conhecimento da metodologia PDCA realizando análises de desvio mais robustas e estruturadas;
- Facilitadores da Melhoria Contínua treinados, responsáveis pela disseminação do método e pelo processo de controle e captura de resultados;
- Gestão por indicadores, com elaboração de ferramentas de acompanhamento de indicadores de processo, auxiliando nas análises de desvio;
- Visão corporativa dos gastos e responsabilização aos gestores, trazendo respaldo e decisões assertivas, aplicando conhecimentos técnicos.

Finalizamos a primeira fase deste processo com uma estrutura operacional mais leve, dinâmica e enxuta.

A busca pela excelência operacional e de gestão nos levou à criação do Programa Mais, inspirado na filosofia Lean Manufacturing.

O programa utiliza ferramentas para captura de resultados em curto prazo, como o 5S, a contabilidade diária e as semanas Kaizen. Apurações em médio prazo são incentivadas por projetos que utilizam a metodologia Six Sigma, além de projetos de redução de custos e o alinhamento de metas do Programa Supera.



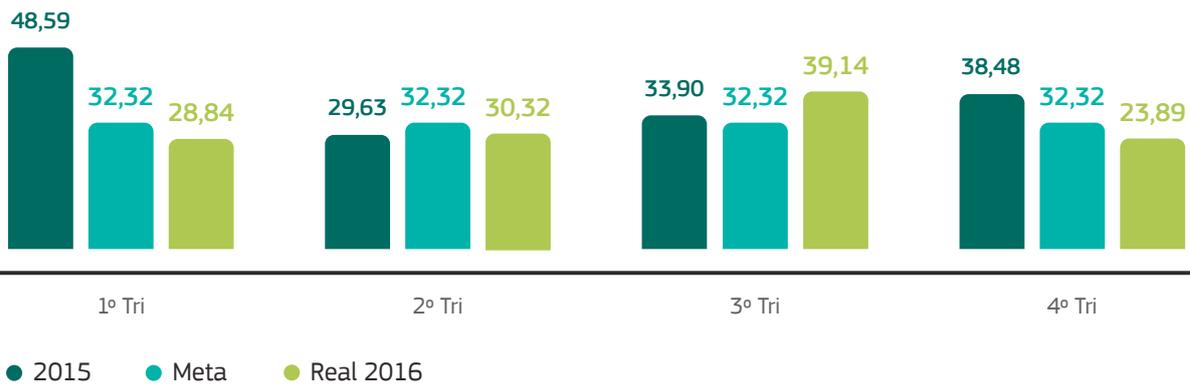
Nossos projetos *Green Belts* são um claro exemplo da captura de valor das nossas ações, como no *case* apresentado a seguir:

**Descrição do problema (D):**

No decorrer do ano de 2015 houve **uma elevada perda de soda cáustica no processo de recuperação de produtos químicos** acarretando em um make up de soda no processo de 236 t por mês, aumentando assim significativamente a compra deste insumo ficando 66% acima do custo orçado para o ano.

**KPI Histórico e meta Projeto (M):**

Indicador de Acompanhamento do projeto (kg de soda/t celulose)



**Meta Financeira Negociada (M):**

O projeto tem uma meta de redução de 5% de Make up de soda até Dez. 16.



**Análise de Causas (A):**

Foram identificadas 13 potenciais causas e 3 causas fundamentais priorizadas

**Causas Críticas:**

1. Baixa conversão de Na<sub>2</sub>CO<sub>3</sub> em NaOH na caustificação.
2. Licor Verde enviado à caustificação fora dos limites de especificação do processo.

**Plano de Ação (I):**

Foram propostas 06 Ações para o projeto

**Nº de Ações:**

**5** Concluídas      **0** Andamento      **1** Atrasadas

**Ação Principal:**

Utilizar tanque de processo como um 4º caustificador, aumentando o tempo de residência do licor branco.

**Resultado Financeiro Capturado (C):**

O projeto obteve uma **captura financeira de R\$ 314.413** DEVIDO À REDUÇÃO de make up da Soda.

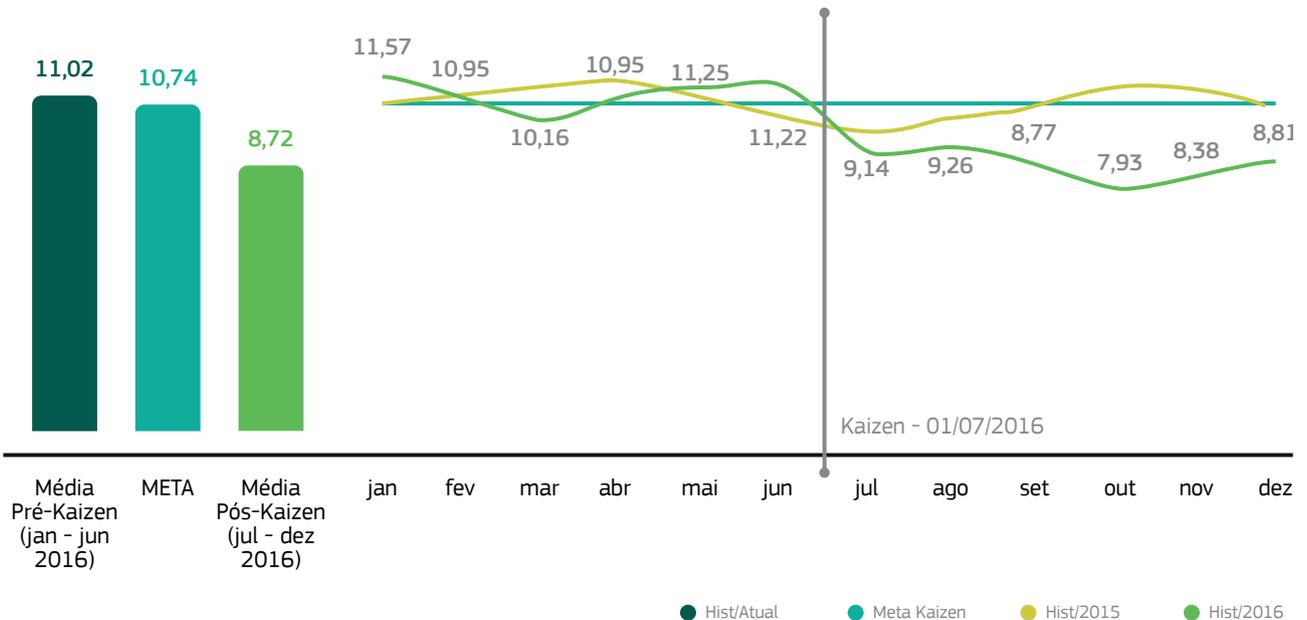


Em 2016, para cada R\$1 investido em projetos *Green Belt*, obtivemos retorno de R\$88,55.

A realização de 22 semanas Kaizens, distribuídas em todas as nossas unidades, evidencia a nossa evolução e maturidade em nossa jornada Lean. 95,5% das ações Kaizen foram concluídas no prazo planejado.

Com o tema central “perda de toneladas de fibras por dia na entrada da Estação de Tratamento de Efluentes desta Unidade”, realizamos na Unidade Papel SC – Campina da Alegria, uma ação cujos esforços se concentraram no mapeamento de cenários de perdas, implementação de um novo fluxo de rejeitos, criação de um plano de comunicação e contenção de problemas, apoiando o desdobramento de redução deste indicador; meta global da Unidade no Programa *Supera*, ou seja, interferia na avaliação de resultados de todos os colaboradores da localidade.

Perda de fibras na entrada ETE (t/dia)



O Kaizen buscava melhorias no sistema de reaproveitamento de fibras da Unidade Papel SC – Campina da Alegria, compreendida como o montante de fibras que não conseguimos reaproveitar dentro do sistema. Anteriormente, esta perda representava uma média de 11,02 toneladas por dia até o segundo semestre do ano.

Após as melhorias implementadas, a perda média por dia passou a ser de 8,72 toneladas, uma diferença de 2,3 toneladas com resultado econômico na ordem de R\$ 354 mil.

Nossos colaboradores se envolvem em iniciativas que buscam Inovação e/ ou Melhoria Contínua, temas importantes para a gestão e competitividade dos nossos negócios. Em 2016, buscando máxima sinergia entre esses processos, refletindo em agilidade e efetividade, integramos as duas áreas sob uma única coordenação que se reporta à Gerência de Estratégia.



Em 2016, as aparas, insumo fundamental para a produção de papelão reciclado, registraram um índice histórico de aumento de preço. No segundo semestre, o valor de mercado já havia dobrado, se comparado ao mesmo período de 2015, impactando diretamente o custo dos produtos finais. A variação cambial e a inflação também se comportaram como fatores que prejudicaram o resultado da Irani em 2016, visivelmente perceptível na geração de caixa.

Com altos preços e baixa demanda do mercado interno, nossas unidades de Papel paralisaram temporariamente as operações de produção de papel reciclado. Nesses períodos, aproveitamos para realizar as manutenções preventivas nas unidades, conduzidas internamente pelas equipes de Manutenção.

Com poucas vendas no varejo, a demanda por caixas reduziu e a pressão atingiu diretamente os preços de mercado. Seguimos firmes no propósito de buscar o valor percebido dos nossos produtos e serviços, com preço justo, ainda que a decisão pudesse impactar diretamente nossos volumes e resultados orçados para o ano.

Buscando ampliar a interface com nossos clientes de cartonagens, aprimorando seus conhecimentos sobre nossos processos, desenvolvemos o Projeto [#VemMeuChapa](#).



Perspectivas 2016



Engenharia de Embalagens e Laboratório de Controle de Qualidade



Controladoria e Fiscal



Foco DO Cliente



Industrial



Sistema de Gestão da Qualidade



Finanças



Desenvolvimento de Pessoas e Segurança do Trabalho



Melhoria Contínua

O negócio Papel também foi desafiado ao longo do ano e contribuiu para a recuperação das margens da Companhia, aproveitando a alta do dólar como estímulo para as exportações e abertura de novos mercados, com destaque para os papéis de fibra virgem. Também tivemos destaque no aumento de cerca de 20% na venda de Bagkraft, **nos firmando como o principal fornecedor de papel para sacolas kraft no Brasil.**

Também em 2016, realizamos uma operação de venda de ativos florestais na ordem de R\$ 50 milhões para um fundo de investimentos que confiou em nossa capacidade técnica para gerir as florestas, mantendo essas atividades sob nossa responsabilidade. Essa transação contribuiu para a liquidez e alavancagem da Companhia e para planos futuros de expansão.

O projeto de Governança de TI foi implementado visando dar ainda mais segurança às nossas informações, aprimorar o atendimento dos usuários e adequar os processos internos, nos preparando para uma caminhada natural de crescimento em médio prazo. Com ele, pretendemos aumentar o nível de maturidade em nossos processos de TI com padronização, otimização e gestão por indicadores de performance alinhados aos objetivos estratégicos da Companhia.

Implantamos o Projeto Kiwiplan nas unidades de Embalagem SP – Indaiatuba e Vila Maria, direcionando esforços para a extensão deste projeto para a Unidade Embalagem SC – Campina da Alegria, em 2017, visando suportar nosso crescimento estratégico no negócio de embalagens.

Somos a única empresa no Brasil rodando este software completo, integrando os processos desde a área comercial até as nossas expedições.

A nossa estratégia deixa clara nossa razão de existir, onde queremos chegar, que princípios nos conduzem neste caminho e os próximos passos que devemos dar na busca por este objetivo. Com um apelo mais lúdico e o objetivo de levar a nossa intenção estratégica ao conhecimento de todos os colaboradores, realizamos, em 2016, a Disseminação da Estratégia Ciclo 2015-2025.



A prática consiste em um treinamento com duração de 2 horas, construído numa parceria entre as áreas de Comunicação e Desenvolvimento de Pessoas e ministrado por um grupo de facilitadores internos, para o qual foram convidados todos os colaboradores, organizados em turmas mistas. Os treinamentos, com turmas de até 21 colaboradores, foram construídos com base no mapa estratégico ilustrado da Companhia e têm como roteiro o reforço da intenção estratégica e o desdobramento de cada perspectiva (aprendizado e crescimento, processos, clientes e financeira) e seus objetivos.

Por meio da realização de dinâmicas e atividades diferenciadas para cada assunto tratado, foi possível resgatar ações e projetos realizados pela Empresa, ou que estejam em avaliação, para que a relação entre eles e nossos objetivos estratégicos fique clara para todos os colaboradores. A disseminação é uma ferramenta bastante importante para que o colaborador tenha clareza sobre a importância do seu trabalho no contexto geral da Empresa e sinta-se motivado para contribuir na busca pelos objetivos.

Um dos grandes ganhos do treinamento foi o sentimento de pertencimento que ficou claro em cada colaborador que se sentiu envolvido na busca pela excelência e por ser parte importante para o alcance da nossa visão. A estratégia deixou de ser um tema distante para se refletir no trabalho cotidiano de cada colaborador como parte fundamental de um conjunto.



Trabalharemos, em 2017, com um compromisso ainda maior no cumprimento da nossa intenção estratégica, focados na preparação de uma fase de crescimento e rentabilização do negócio. Nosso papel, nesse sentido, é equilibrar nossas ações para que todos os *stakeholders* possam estar engajados nesse processo de evolução da Companhia.

### Gestão de Riscos

<sup>(G4-14)</sup> O processo de gestão de riscos da Irani tem como principal referência as orientações da ABNT NBR ISO 31000:2009 e do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management Framework* (COSO-ERM). Na prática, compreende as seguintes etapas:



<sup>(G4-45, G4-46, G4-47)</sup> A área de Auditoria e Gestão de Riscos coordena a prática de gestão integrada de riscos, realizando o monitoramento e suporte aos gestores de riscos na validação e avaliação periódica e controles internos, às áreas de negócios e à Diretoria Executiva. Os impactos decorrentes da materialização dos riscos atrelados ao negócio são considerados na definição da estratégia.

Tipos de impactos considerados na avaliação dos riscos:

Tipo	Descrição do impacto
Operacionais	Paradas de produção
Ocupacional	Saúde e segurança da força de trabalho (colaboradores e prestadores de serviços)
Ambiental	Possíveis danos ao meio ambiente com a análise da reversibilidade
Reputação	Comprometimento da imagem da Companhia face aos seus <i>stakeholders</i>
Financeiro	Perdas monetárias ou de oportunidades no aproveitamento de vantagens financeiras

<sup>(G4-2)</sup> Definimos estes impactos como parâmetros para a avaliação qualitativa da nossa Matriz de Riscos. Como principais riscos, destacamos:

---

#### **Estratégicos**

Incapacidade de reconhecer fatores relacionados às alterações no cenário político e econômico, como a instabilidade da economia mundial. Para mitigá-lo, elaboramos periodicamente o plano estratégico de longo prazo com a avaliação de diferentes cenários, permitindo respostas efetivas ao evento. O aumento da concorrência também é monitorado com a análise de cenário mercadológico, observando a capacidade de crescimento dos concorrentes e a capacidade atual do setor de papel e celulose no Brasil e no mundo para as tomadas de decisão durante etapa de planejamento estratégico.

---

#### **Financeiro**

Venda para clientes com limites de crédito excedido ou inadimplentes e o acompanhamento de títulos pendentes de recebimento, são mecanismos de mitigação utilizados pela Companhia. Os riscos de mercado, decorrentes da incapacidade de responder eficazmente às flutuações desfavoráveis, liquidez da moeda nacional e das mudanças na política monetária para fomentar e regular o aquecimento da economia do país, são monitorados e definem os cenários de impacto da variação cambial e de taxa de juros. O risco de não obtenção de recursos financeiros a custos acessíveis, resultando em perdas financeiras, atrasos ou interrupção de projetos estratégicos para a Companhia, é monitorado por mecanismos que asseguram as garantias necessárias para a captação de recursos.

---

#### **Conformidade**

Exposição à atuação de órgãos fiscalizadores decorrente de falha no cumprimento de regulações aplicáveis ao negócio, tanto de conformidade legal, quanto voluntária visando à normatização ambiental. Dispomos de um sistema informatizado que permite o monitoramento dos requisitos ambientais legais aplicáveis, o acompanhamento dos prazos de validade das licenças ambientais concedidas pelos órgãos competentes, entre outros mecanismos. Nossas políticas que visam o reaproveitamento de resíduos sólidos e redução na geração de efluentes são aplicadas e disseminadas.

---

#### **Operacionais**

Avaliação das condições operacionais de capacidade e eficiência, continuidade das operações, distribuição dos produtos nas condições e prazos estabelecidos são riscos de processos analisados. Neste aspecto, monitoramos os impactos de perda de produtividade, danos aos ativos, dentre outros, por meio de controles que atentam às condições dos equipamentos e instalações, mantendo manutenções preventivas e preditivas e realizando a gestão de emergências contra incêndio nas unidades industriais e florestas. Para o relacionamento com o cliente e atendimento de suas necessidades, dispomos de um processo de análise criteriosa de qualidade do produto acabado e o acompanhamento técnico pós-venda com o foco do cliente. A atenção com as pessoas, demonstrada pelos controles a fim de prevenir e garantir a saúde e a segurança dos colaboradores na execução de suas atividades, vem sendo aprimorada e tratada como item de constante avaliação.

<sup>(G4-2)</sup> O diagnóstico, a gestão e a aprovação da estratégia de tolerância dos riscos contam com a participação da Diretoria Executiva e do Diretor Presidente, que é membro do Conselho de Administração.

Em 2016, nossa Política de Auditoria e Gestão de Riscos foi revisada e aprovada pela Diretoria Executiva. Também consolidamos a metodologia de gerenciamento de riscos, dando continuidade ao fortalecimento dessa cultura.

Ainda neste mesmo ano, colocamos em prática o plano anual de auditoria baseada em riscos, realizando a análise dos ciclos de Desenvolvimento de Pessoas, Ativo Fixo, Compras e Tesouraria. Neste trabalho integrado, os controles para mitigação dos riscos foram testados e, como resultado, emitimos relatórios com pareceres quanto ao nível de adequação dos controles e das oportunidades de melhoria.



A área de Auditoria e Gestão de Riscos acompanhou, ao longo de 2016, os processos de auditorias externas de conformidade legal que atendem os requisitos da certificação ISO 14.001 e contemplam nossos riscos mais relevantes. Em 2017, esses processos serão incorporados no plano anual de auditoria, assim como as atividades relacionadas aos ciclos de Receitas e a Saúde e Segurança do Trabalho, com vistas à conformidade legal em todas as unidades.

Também iniciamos a estruturação de um Comitê de Crise – grupo multidisciplinar com áreas internas e apoio da assessoria de imprensa – com o objetivo de elaborar um plano preventivo para o gerenciamento de crise. Ainda em 2017, com o objetivo de preparar nossos gestores para situações de crise que possam se materializar, prevemos o estabelecimento do fluxo de comunicação interna e externa com todos os nossos *stakeholders* e a realização de *media training*.

Em 2017, a área de Auditoria e Gestão de Riscos coordenará, com apoio das áreas internas, a implantação do Programa de Integridade visando o aprimoramento das práticas de compliance, voltados à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na lei 12.846/2013, que tem como foco, além da ocorrência de suborno, também fraudes nas interfaces com o setor público. Em nosso entendimento, as práticas são aplicáveis aos relacionamentos com todos os nossos *stakeholders*.

(G4-46 e G4-47) O Conselho de Administração realiza a gestão dos riscos inerentemente à tomada de decisão. A Diretoria Executiva e o Diretor Presidente, que faz parte do nosso Conselho de Administração, participam do diagnóstico, gestão e aprovação da estratégia de tolerância dos riscos.

### Ativos Intangíveis

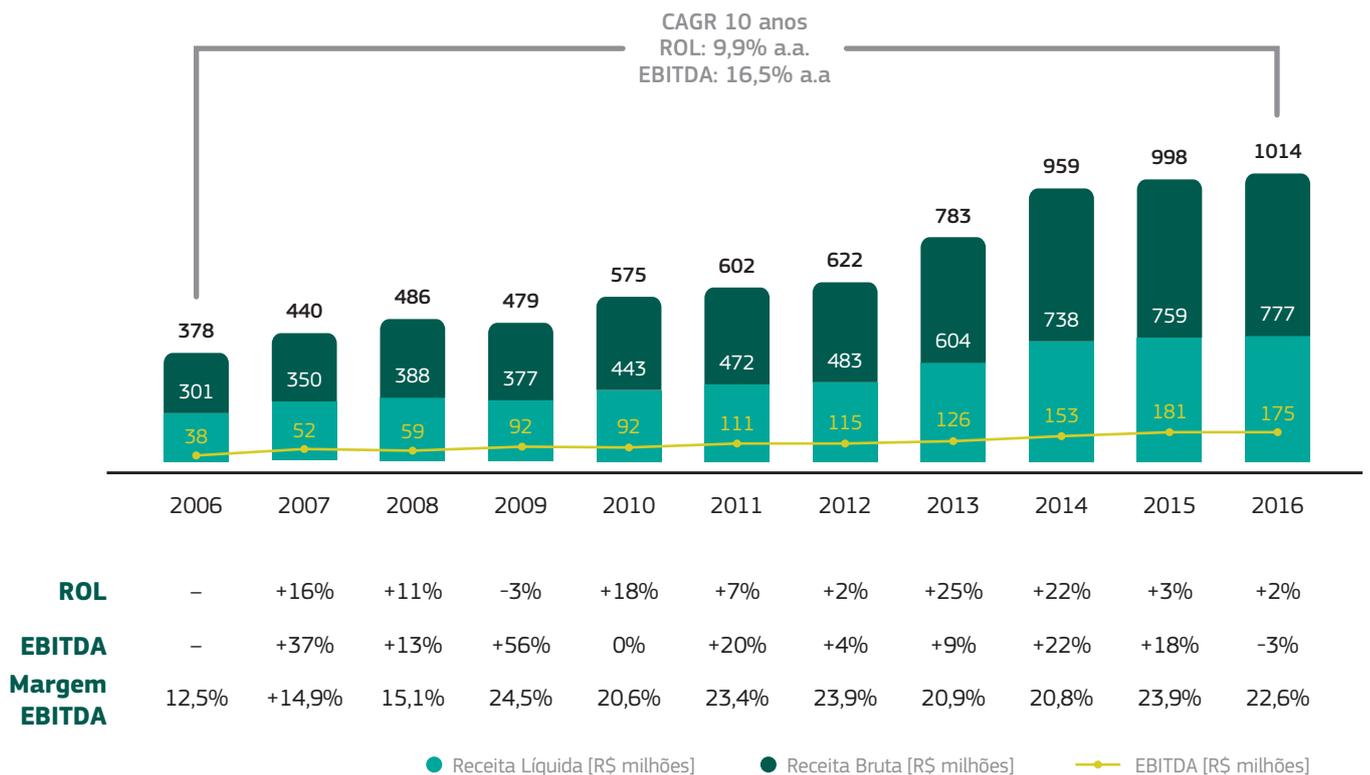
Construídos ao longo de sete décadas, nossos ativos intangíveis são gerenciados pelas áreas responsáveis pela execução das práticas relacionadas aos ativos como:

- Inserção social e capacidade de influenciar o poder público em Campina da Alegria e entorno
- Postura íntegra da Companhia, reconhecida pelos nossos valores
- Competência dos colaboradores
- Cultura organizacional coesa
- Gestão para excelência
- Satisfação dos clientes
- Marca que protege os negócios e gera valor
- Transparência na prestação de contas
- Ambiente de trabalho adequado

### Desempenho Econômico e dos Negócios

O cenário em 2016 exigiu ainda mais austeridade. A transversalidade deste tema fica evidente em nosso mapa estratégico, nas dimensões Aprendizado e Conhecimento, Processos e Financeira.

A consolidação da estratégia adotada ao longo dos anos permitiu que nossos indicadores econômicos evoluíssem consistentemente. Nossa Receita Líquida, por exemplo, apresenta evolução média anual de 9,9% nos últimos 10 anos, assim como o EBITDA Ajustado, cujo crescimento médio anual foi de 16,5%. Neste período, este indicador foi de R\$ 38 milhões em 2006, com margem de 12,5%, para R\$ 175 milhões, em 2016, com margem de 22,6%.



**Balancos Patrimoniais (Consolidados em  
31 de dezembro, em milhares de reais)**

	31/12/2016	31/12/2015
<b>Ativo</b>	<b>1.679.951</b>	<b>1.658.591</b>
Circulante	444.287	377.185
Não circulante	1.235.664	1.281.406
<b>Passivo e Patrimônio Líquido</b>	<b>1.679.951</b>	<b>1.658.591</b>
Circulante	445.377	380.413
Não circulante	789.373	881.550
Patrimônio líquido	445.201	396.628

**<sup>(G4-9)</sup> Demonstrações consolidadas dos resultados para os  
exercícios findos em 31 de dezembro (em milhares de reais)**

	31/12/2016	31/12/2015
<b>Receita Líquida de Vendas</b>	<b>776.795</b>	<b>758.758</b>
Variação do valor justo dos ativos biológicos	27.394	(6.450)
Custo dos produtos vendidos	(593.422)	(530.437)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>210.767</b>	<b>221.871</b>
<b>(Despesas) Receitas Operacionais</b>	<b>(138.833)</b>	<b>(128.336)</b>
<b>Resultado antes do resultado financeiro e dos tributos</b>	<b>71.934</b>	<b>93.535</b>
Receitas (despesas) financeiras, líquidas	(107.046)	(92.573)
<b>Lucro operacional antes dos efeitos tributários</b>	<b>(35.112)</b>	<b>962</b>
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>(10.782)</b>	<b>495</b>

Nossas demonstrações financeiras anuais abrangendo as Notas Explicativas, o relatório dos Auditores Independentes e o Relatório da Administração são apresentados, na íntegra, em nosso [site](#) de [Relações com Investidores](#).

A elaboração destes documentos respeita a Lei das Sociedades por Ações e suas alterações, e as normas estabelecidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

A divulgação ocorreu no dia 24 de fevereiro de 2017, em jornais de grande circulação nos quais divulgamos nossos atos societários e nos sites da CVM e BM&FBOVESPA.

### **Principais indicadores econômico-financeiros**

Em 2016, de acordo com os apontamentos da Associação Brasileira do Papelão Ondulado (ABPO), o cenário econômico desfavorável influenciou a queda nos indicadores dos níveis de consumo de papelão ondulado no mercado interno. O reflexo foi evidenciado na queda de 2,3% na venda total de caixas, acessórios e chapas de papelão ondulado em relação a 2015.

Ajudada pelas vendas ao mercado externo, reflexo de um câmbio mais favorável, nossa Receita em 2016 cresceu 2,4% em comparação a 2015, mesmo diante do cenário doméstico desafiador.

Econômico e Financeiro (R\$ mil)	2016	2015	2016/ 2015
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>776.795</b>	<b>758.758</b>	<b>2.4%</b>
Mercado Interno	635.433	629.967	0.9%
Mercado Externo	141.362	128.791	9.8%
<b>Lucro Bruto (incluso *)</b>	<b>210.767</b>	<b>221.871</b>	<b>-5.0%</b>
(*) Variação do Valor Justo dos Ativos Biológicos	27.394	(6.450)	-
Margem Bruta	27.1%	29.2%	-2,1p.p.
<b>Resultado Operacional antes de Tributos e Participações</b>	<b>(35.112)</b>	<b>962</b>	<b>-3749.9%</b>
Margem Operacional	-4.5%	0.1%	-4,6p.p.
<b>Resultado Líquido</b>	<b>(10.782)</b>	<b>495</b>	<b>-2278.2%</b>
Margem Líquida	-1.4%	0.1%	-1,5p.p.
<b>EBITDA Ajustado*</b>	<b>175.314</b>	<b>181.209</b>	<b>-3.3%</b>
Margem EBITDA Ajustada	22.6%	23.9%	-1,3p.p.
Dívida Líquida (R\$ milhões)	719.3	777.0	-7.4%
<b>Dívida Líquida/EBITDA Ajustado(x)</b>	<b>4.10</b>	<b>4.29</b>	<b>-4.4%</b>
<b>Dívida Líquida/EBITDA Ajustado proforma(x)**</b>	<b>3.40</b>	<b>3.08</b>	<b>10.4%</b>
<b>Dados Operacionais (t)</b>			
<b>Embalagem Papelão Ondulado (PO)</b>			
Produção/Vendas	180.516	198.375	-9.0%
<b>Papel para Embalagens</b>			
Produção	275.446	287.247	-4.1%
Vendas	88.764	77.469	14.6%
<b>Florestal RS e Resinas</b>			
Produção	11.926	9.970	19.6%
Vendas	12.214	9.582	27.5%

\* EBITDA (lucro antes de juros, tributos, depreciação, amortização e exaustão) ver o capítulo neste release.

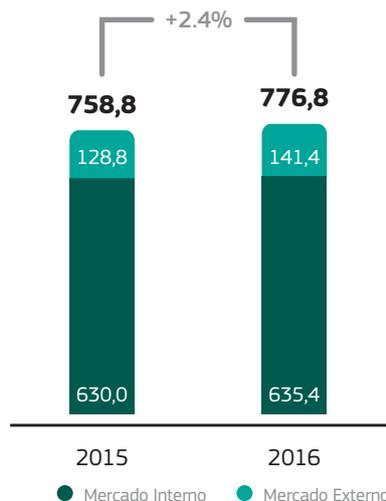
\*\* Excluindo da dívida líquida a variação cambial registrada como *hedge accounting*.

### Receita Operacional Líquida

Nosso desempenho nas vendas ao mercado externo contribuiu para que a Receita Líquida atingisse R\$ 776,8 milhões, em 2016, um crescimento de 2,4% em relação 2015.

No entanto, o mercado interno continua sendo nosso principal mercado de atuação, representando 82% das nossas vendas no final de 2016.

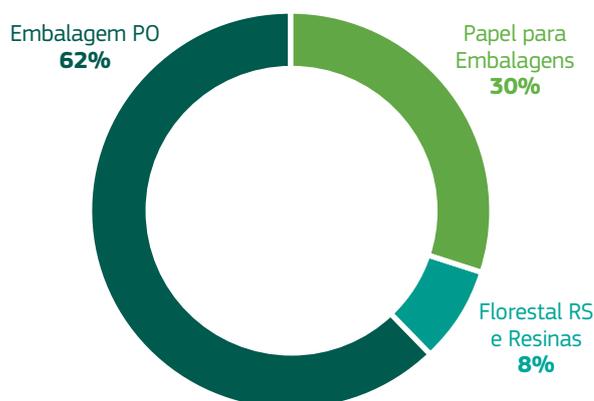
Receita Líquida (R\$ milhões)



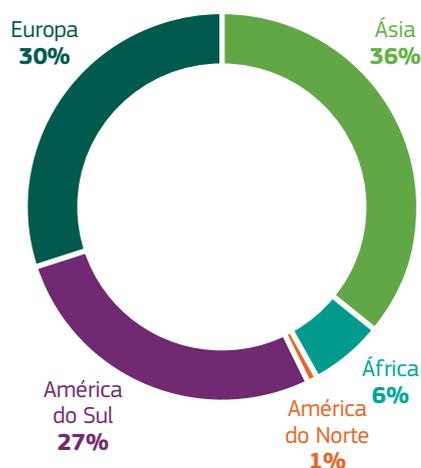
Representatividade por mercado

	2015	2016
Mercado interno	83%	82%
Mercado externo	17%	18%

Receita Líquida por Segmento (2016)



Receita Líquida - Mercado externo 2016



Avaliação do Valor Justo dos Ativos Biológicos (Florestas)

A variação de premissas utilizadas para avaliação, como o aumento dos preços de madeira de Pinus nas florestas de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, o aumento do preço da goma-resina nas florestas do Rio Grande do Sul e a mudança na idade média dos plantios, influenciaram na variação positiva do valor justo dos ativos biológicos, em 2016.

Efeitos das variações do valor justo dos ativos biológicos

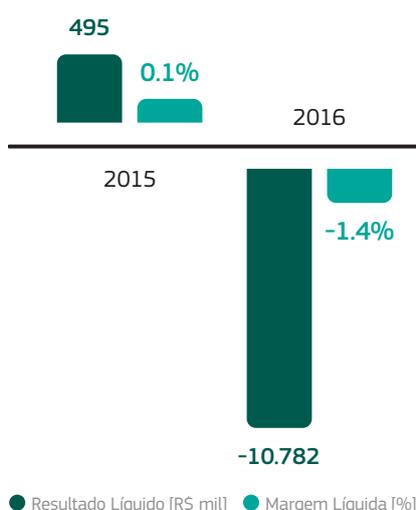
	2016	2015
Varição do valor justo dos ativos biológicos	R\$ 27.394	(R\$ 6.450)
Exaustão do valor justo dos ativos biológicos	(R\$ 43.498)	(R\$ 16.944)

Desde 2010, conforme determina o CPC 29, mensuramos o valor justo dos nossos ativos biológicos (florestas) periodicamente. A variação desse valor e sua exaustão é reconhecida no Custo dos Produtos Vendidos (CPV).

Esta nova determinação contábil permite avaliar mais precisamente o valor de mercado das nossas florestas, conferindo mais adequação às nossas Demonstrações Financeiras.

### Resultado Líquido

Impactado pelo menor volume de vendas de caixas e chapas de papelão ondulado e pelo aumento dos custos de matérias-primas, em especial das aparas de papelão ondulado e, ainda, o resultado financeiro do período, nosso resultado líquido de 2016 atingiu R\$ 10.782 mil negativo.



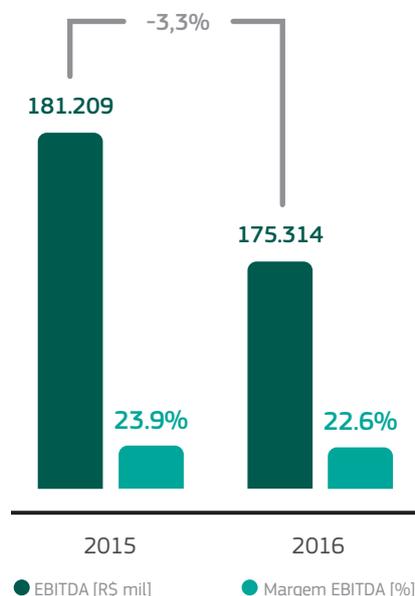
### Geração Operacional de Caixa (EBITDA Ajustado)

Consolidado (R\$ mil)	2016	2015	Var. 2016/2015
<b>Resultado Operacional antes de Tributos e Participações</b>	<b>(35.112)</b>	<b>962</b>	<b>-3749.9%</b>
Exaustão	60.916	20.579	196.0%
Depreciação e Amortização	63.886	59.117	8.1%
Resultado Financeiro	107.046	92.573	15.6%
<b>EBITDA</b>	<b>196.736</b>	<b>173.231</b>	<b>13.6%</b>
Margem EBITDA	25.3%	22.8%	2,5p.p.
<b>Ajustes conf Inst.CVM 527/12</b>			
Varição do Valor Justo dos Ativos Biológicos *	(27.394)	6.450	-524.7%
Participação dos Administradores	-	55	-
Eventos Não Recorrentes **	5.972	1.473	305.4%
<b>EBITDA Ajustado</b>	<b>175.314</b>	<b>181.209</b>	<b>-3.3%</b>
Margem EBITDA Ajustada	22.6%	23.9%	-1,3p.p.

\* Variação do valor justo dos ativos biológicos, por não significar redução de caixa no período.

\*\* Eventos não recorrentes: O valor de R\$ 5.972 mil (2016) refere-se a despesas incorridas com o pedido de registro de oferta pública de ações, por não se caracterizar como despesa recorrente do exercício, no valor de R\$ 3.984 mil, e constituição da provisão da contribuição previdenciária sobre a provisão de férias de períodos anteriores em função da mudança de regime de tributação (reoperação do INSS) por não significar despesa do próprio período, no valor de R\$ 1.988 mil.

O EBITDA ajustado atingiu R\$ 175,3 milhões, com margem de 22,6% e 3,3% inferior a 2015 no acumulado do ano. Essa redução de 1,3 pontos percentuais na margem deve-se, principalmente, ao menor volume de vendas de caixas e chapas de papelão ondulado, ao aumento dos custos de matérias-primas, em especial das aparas de papelão ondulado e a reoneração do INSS.



### Resultado Financeiro

Em 2016, nosso resultado financeiro foi impactado em função da variação cambial, do aumento das taxas de juros nacionais (CDI e TJLP) e internacionais (LIBOR), além de um custo de captação mais oneroso.

Neste mesmo ano, a variação cambial impactou negativamente os nossos resultados em R\$ 19.461 mil, explicada principalmente pelo reconhecimento do *hedge accounting* no resultado. Esse resultado está distribuído da seguinte forma:

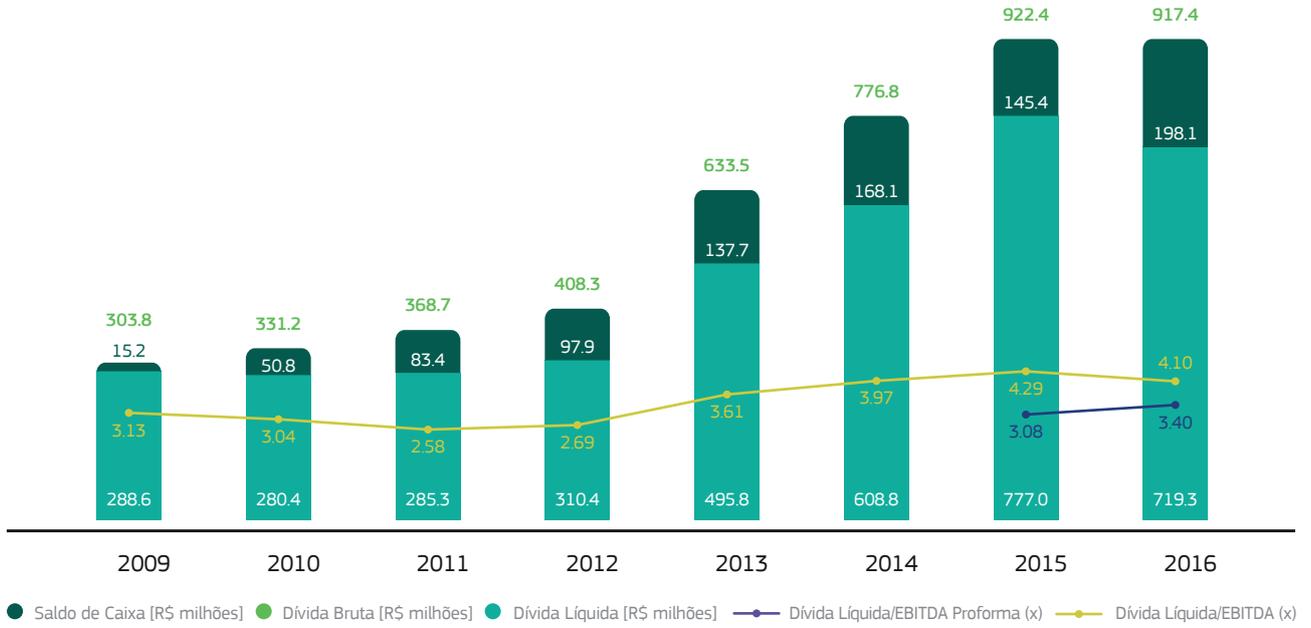
R\$ mil	2016	2015	2016/ 2015
Receitas Financeiras	39.932	35.228	13,4%
Despesas Financeiras	(146.978)	(127.801)	15,0%
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>(107.046)</b>	<b>(92.573)</b>	<b>15,6%</b>
Variação cambial líquida	(19.461)	(17.073)	14,0%
<b>Resultado Financeiro sem variação cambial</b>	<b>(87.585)</b>	<b>(75.500)</b>	<b>16,0%</b>

### Endividamento Líquido

Totalizando R\$ 917,4 milhões em 2016, nosso endividamento bruto consolidado tem 68% do vencimento em longo prazo. O saldo de caixa consolidado totalizava R\$ 198,1 milhões, em 31 de dezembro de 2016, comparado a R\$ 145,4 milhões em 31 de dezembro de 2015, devido, principalmente, às captações no período e à venda acional de madeira (floresta) no montante de R\$ 55,5 milhões, que ocorreu no 2º trimestre de 2016.

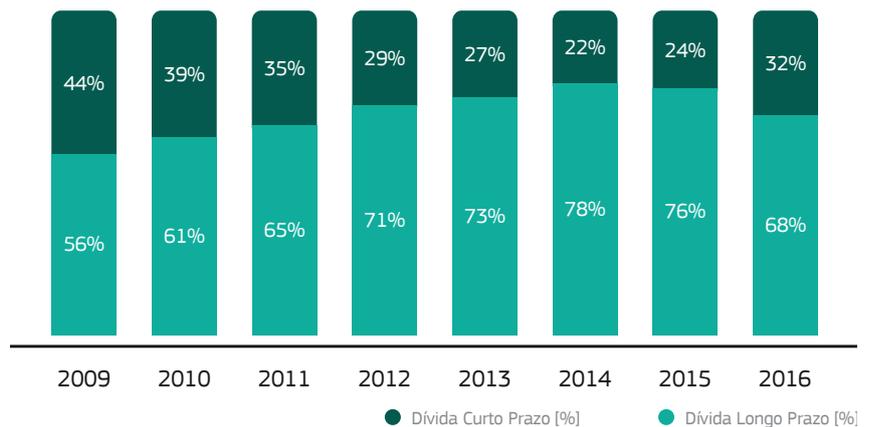
Assim, nosso endividamento líquido consolidado, em 2016, foi registrado em R\$ 719,3 milhões, comparado a R\$ 777,0 milhões em 2015, resultando no indicador dívida líquida/EBITDA, que passou de 4,29 vezes no final de 2015 para 4,10 vezes no fim de 2016. Excluindo da dívida líquida a variação cambial registrada como *hedge accounting*, o indicador dívida líquida/EBITDA Proforma seria de 3,40 no final de 2016. A variação deste indicador foi influenciada pela redução da cotação do dólar e do EBITDA apurado no ano.

**Endividamento e Dívida Líquida/EBITDA**



**Meta 2017:** Manter a alavancagem operacional (dívida líquida/EBITDA) menor que 4,00 vezes.

**Perfil do Endividamento Bruto**



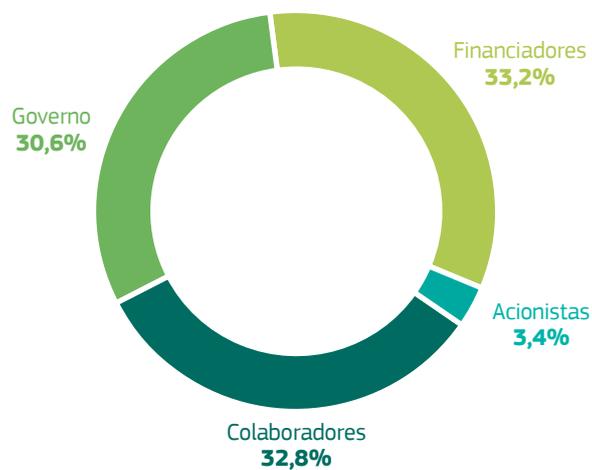
**Meta 2017:** O prazo médio da dívida da Companhia deve ser de, no mínimo, 30 meses.

**(G4-EC1) Valor econômico direto gerado e distribuído**

Evidenciando os valores relativos à riqueza que geramos e a sua distribuição entre as partes que contribuíram para a geração desta riqueza como colaboradores, governo, financiadores e acionistas, nossa demonstração do valor adicionado (DVA) é apresentada da seguinte forma:

	31.12.2016	%	31.12.2015	%
1. Receitas	1.099.289		1.015.308	
2. Insumos adquiridos de terceiros	563.601		527.143	
3. Valor adicionado bruto (1-2)	535.688		488.165	
4. Depreciação, amortização e exaustão	124.802		79.696	
5. Variação valor justo ativo biológico	(27.394)		6.450	
6. Valor adicionado líquido produzido pela entidade (3-4-5)	438.280		402.019	
7. Valor adicionado recebido em transferência	39.932		35.228	
8. Valor adicionado total a distribuir (6+7)	478.212		437.247	
<b>9. Distribuição do Valor Adicionado</b>				
9.1) Pessoal	156.575	32,75%	155.845	35,64%
9.2) Impostos, taxas e contribuições	146.387	30,61%	127.011	29,05%
9.3) Remuneração de capital de terceiros	158.981	33,24%	140.468	32,13%
9.4) Remuneração de capitais próprios	16.269	3,40%	13.923	3,18%

**Distribuição de Valor Adicionado (2016)**



# Olhar ampliado

Fazer mais e desenvolver  
nossos colaboradores

Olhar de perto para abrir diálogos que  
desenvolvem pessoas e potencializam líderes.



Rafaela de Lourdes Moreira  
e Valter Wagner Verardi  
Papel MG - Santa Luzia

**(GRI.G4-9, G4-11, DMA) Pessoas em primeiro lugar**

<sup>(G4-22)</sup> A partir deste Relatório, os dados segmentados por unidades passam a separar as informações referentes aos escritórios de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Esta nova forma de apresentação está alinhada à maneira como temos gerenciado nossas práticas e indicadores.

**<sup>(G4-9)</sup> Número total de colaboradores diretos****<sup>(G4-9)</sup> Número de colaboradores diretos ativos versus afastados.**

	2014	2015	2016
Ativos	2.352	2.422	2.321
Afastados	138	140	151

**<sup>(G4-10)</sup> Quantidade de colaboradores por unidade de negócio**

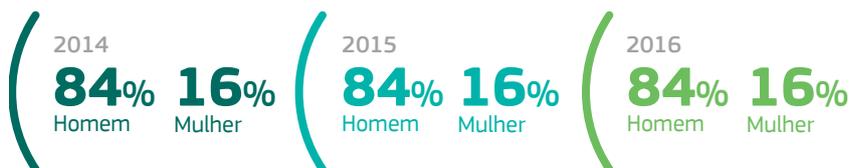
	2014		2015		2016	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Escritório SC – Joaçaba	145	5,82%	131	5,11%	114	4,61%
Escritório RS – Porto Alegre	34	1,37%	42	1,64%	39	1,58%
Papel SC – Campina da Alegria	763	30,64%	749	29,23%	735	29,73%
Papel MG – Santa Luzia	182	7,31%	183	7,14%	163	6,59%
Embalagem SC – Campina da Alegria	300	12,05%	316	12,33%	308	12,46%
Embalagem SP – Indaiatuba	373	14,98%	374	14,60%	361	14,60%
Embalagem SP – Vila Maria	402	16,14%	408	15,93%	390	15,78%
Resina RS – Balneário Pinhal	67	2,69%	72	2,81%	77	3,11%
Habitasul Florestal	209	8,39%	287	11,20%	285	11,53%
Comercial Papel	11	0,44%	--*	--*	--*	--*
Irani Trading	4	0,16%	--*	--*	--*	--*

\*A Irani Trading foi incorporada pela Irani em 2015, e os seus colaboradores passaram a compor a equipe de Escritórios. Os colaboradores das áreas comerciais alocados em SP passaram a ser considerados na Unidade Embalagem SP – Vila Maria, uma vez que, em 2015, passaram a dividir o mesmo espaço físico.

**(G4-10) Colaboradores diretos por gênero**



**(G4-10) Percentual de colaboradores por gênero**



**(G4-9, G4-10) Colaboradores por unidade de negócio e gênero**

	2014		2015		2016		2014		2015		2016	
	Homem	Mulher										
<b>Escritório</b>												
SC - Joaçaba	60,00%	40,00%	3,70%	2,47%	57,25%	42,75%	3,10%	2,31%	57,89%	42,11%	2,84%	2,07%
RS - Porto Alegre	68,00%	32,00%	0,72%	0,34%	60,61%	39,39%	0,83%	0,54%	56,67%	43,33%	0,73%	0,56%
<b>Papel</b>												
SC - Campina da Alegria	91,79%	8,21%	28,53%	2,55%	91,73%	8,27%	27,00%	2,44%	91,29%	8,71%	27,53%	2,63%
MG - Santa Luzia	88,89%	11,11%	6,12%	0,77%	87,88%	12,12%	5,99%	0,83%	89,86%	10,14%	5,73%	0,65%
<b>Embalagem</b>												
SC - Campina da Alegria	81,97%	18,03%	10,25%	2,25%	85,16%	14,84%	10,90%	1,90%	86,53%	13,47%	11,07%	1,72%
SP - Indaiatuba	91,34%	8,66%	13,90%	1,32%	91,36%	8,64%	13,54%	1,28%	90,43%	9,57%	13,44%	1,42%
SP - Vila Maria	84,91%	15,09%	13,39%	2,38%	82,03%	17,97%	13,01%	2,85%	82,79%	17,21%	13,05%	2,71%
<b>Resina</b>												
RS - Balneário Pinhal	79,63%	20,37%	1,83%	0,47%	81,36%	18,64%	1,98%	0,45%	81,67%	18,33%	2,11%	0,47%
<b>Habitasul Florestal</b>												
	71,57%	28,43%	5,99%	2,38%	69,78%	30,22%	7,72%	3,34%	71,26%	28,74%	8,01%	3,23%
<b>Comercial Papel</b>												
	45,45%	54,55%	0,21%	0,26%	--*	--*	--*	--*	--*	--*	--*	--*
<b>Irani Trading</b>												
	75,00%	25,00%	0,13%	0,04%	--**	--**	--**	--**	--**	--**	--**	--**

● % sobre o total de colaboradores na Unidade

● % sobre o total de colaboradores ativos da Irani

\*Os colaboradores das áreas comerciais alocados em SP passaram a ser considerados na Unidade Embalagem SP – Vila Maria, uma vez que, em 2015, passaram a dividir o mesmo espaço físico.

\*\*A Irani Trading foi incorporada pela Irani em 2015, e os seus colaboradores passaram a compor a equipe de Escritório RS - Porto Alegre.

**Percentual de colaboradores  
por tempo de empresa**

	2014	2015	2016
Até 1 ano	17,23%	15,50%	10,23%
De 1 a 5 anos	35,74%	36,89%	37,01%
De 5 a 10 anos	19,80%	20,18%	24,92%
De 10 a 15 anos	12,73%	12,06%	10,96%
De 15 a 20 anos	6,59%	6,67%	7,85%
De 20 a 25 anos	3,33%	4,29%	4,21%
De 25 a 30 anos	2,49%	2,34%	2,63%
Acima de 30 anos	2,09%	2,07%	2,18%

**(G4-10) Total de colaboradores cobertos por  
tipo de contrato de trabalho e gênero**

	2014		2015		2016	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
CLT - Indeterminado	2.085	383	2.120	401	2.050	370
CLT - Aprendizizes	7	10	17	20	24	24
Estatutário	5	0	4	0	4	0
Total Geral	2.097	393	2.141	421	2.078	394

**(G4-10) Regime de contratação por gênero**

	2014		2015		2016	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Meio Período	7	11	14	18	22	20
Período Integral	2.090	382	2.127	403	2.056	374

**(G4-11) Percentual do total de colaboradores ativos  
cobertos por acordos de negociação coletiva**

	2014	2015	2016
Acordos Coletivos	99%	98,36%	96,40%
Pro Labore	0%	0,16%	0,16%
Salário Mínimo	1%	1,48%	3,44%

**(G4-LA1 a) Número total e taxa de novas contratações  
discriminado por faixa etária e gênero, em 2016**

	Homens	Mulheres
Abaixo de 30 anos	61%	17%
De 30 a 50 anos	16%	5%
Acima de 50	2%	0%

**(G4-LA1 b) Taxa de rotatividade discriminado****por faixa etária e gênero**

	Homens	Mulheres
Abaixo de 30 anos	6,4%	4,9%
De 30 a 50 anos	2,8%	3,7%
Acima de 50	0,6%	0%

**(G4-LA1) Taxa de rotatividade****discriminado por região**

	2014	2015	2016
Escritório SC – Joaçaba	7,10%*	6,07%	5,3%
Escritório RS - Porto Alegre	7,10%*	6,94%	5,6%
Papel SC - Campina da Alegria	9,50%	9,78%	6,5%
Papel MG - Santa Luzia	10,53%	4,89%	5,5%
Embalagem SC - Campina da Alegria	19,23%	13,88%	8,0%
Embalagem SP - Indaiatuba	20,30%	12,98%	13,6%
Embalagem SP - Vila Maria	13,67%	6,17%	7,2%
Resina RS - Balneário Pinhal	15,50%	5,88%	14,3%
Habitasul Florestal	57,53%	50,51%	21,3%

\*Desde 2015, publicamos as informações dos escritórios separadamente.

**(G4-LA12) Percentual de colaboradores****por categoria funcional**

	2014	2015	2016
Liderança	7%	7%	7%
Administrativo	13%	14%	14%
Técnico	11%	10%	10%
Operacional	69%	69%	69%

**(G4-LA12) Percentual de colaboradores****por faixa etária**

	2014	2015	2016
Até 30 anos	39,16%	34,07%	36,17%
De 31 a 40 anos	31,93%	32,28%	32,08%
De 41 a 50 anos	19,52%	20,69%	19,70%
De 51 a 60 anos	7,35%	10,38%	9,67%
Acima de 60 anos	2,05%	2,58%	2,39%

**(G4-LA12) Proporção de homens****e mulheres por categoria funcional**

	2014		2015		2016	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Liderança	8%	6%	8%	6%	7%	5%
Administrativo	8%	36%	9%	41%	9%	40%
Técnico	12%	5%	11%	5%	12%	5%
Operacional	72%	53%	72%	49%	73%	50%

Nossas ações para o desenvolvimento das pessoas estão organizadas em cinco programas estruturantes, com iniciativas alinhadas a nossa missão, visão e valores, buscando criar condições para que os nossos colaboradores se desenvolvam pessoal e profissionalmente, realizando o máximo de seu potencial.

## programa **gerã**

Por meio de processos de seleção, integração e acompanhamento funcional, visa atrair, engajar e acompanhar a trajetória profissional dos colaboradores e estimular seu desenvolvimento.

**Principais ações:** Seleção de pessoal, Programa Jovem Aprendiz, estágios, Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência, Integração, acompanhamento funcional e processos de desligamento.

## programa **motivã**

Orientado pela pesquisa de Clima Organizacional, busca fortalecer o engajamento das pessoas por meio de um conjunto de ações que visam proporcionar um ambiente de trabalho estimulante e motivador.

**Principais ações:** Pesquisa de Clima Organizacional, Reconhecimentos por tempo de Empresa e ações motivacionais.

## programa **cresce**

Alinhado à nossa estratégia, fundamenta-se em seis competências básicas e cinco diferenciadoras, abrangendo ações de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores.

**Principais ações:** Lidera 2020, incentivo à educação formal, treinamentos internos, cursos externos e *in company*, oficinas de teatro e coral e a Biblioteca Elida de Freitas e Castro Druck

## programa **cuida**

Modelo de gestão integrado de saúde e segurança ocupacional, com o objetivo de aumentar o percentual de atendimento à legislação vigente e reduzir acidentes de trabalho. Para isso, abrange ações e procedimentos focados no engajamento dos colaboradores e na adequação dos processos operacionais.

**Principais ações:** Avaliação das estruturas físicas das unidades, quantificação de exposição ocupacional, padronização do trabalho do SESMT, humanização dos processos, campanhas corporativas relacionadas à promoção da qualidade de vida e capacitações constantes das lideranças e equipes operacionais.

## programa **superã**

Busca desafiar e reconhecer o desenvolvimento das pessoas por meio de uma avaliação anual de desempenho individual com base em competências e resultados.

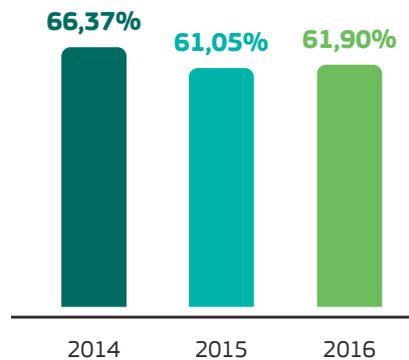
**Principais ações:** Avaliação anual envolveu 92% dos colaboradores.

## (DMA) Programa Gera

O objetivo deste Programa é assegurar que todas as pessoas contratadas estejam adequadas e integradas à nossa cultura organizacional por meio dos processos de contratação, integração, acompanhamento de seu desenvolvimento, esperando que, ao fim do vínculo profissional, a evidência de crescimento de ambos seja um dos resultados reconhecidos.

Na seleção de colaboradores, buscamos oferecer oportunidades àqueles que já fazem parte de nosso quadro funcional, por meio do recrutamento interno. Priorizamos o aproveitamento interno visando fortalecer o engajamento e alinhamento dos colaboradores à cultura da Empresa, pois acreditamos que as pessoas, em permanente desenvolvimento, sendo desafiadas, valorizadas e trabalhando felizes e em equipe, fazem toda a diferença.

### Vagas preenchidas por recrutamentos internos



O **Programa Jovem Aprendiz**, tem como principal objetivo capacitar os jovens para o mercado de trabalho por meio de práticas coordenadas pela Empresa com a orientação pedagógica da instituição de ensino parceira. Desde 2005, quando implantado, já recebemos 380 jovens aprendizes.

Em 2016, contamos com 85 aprendizes em nosso quadro funcional.

Nos processos seletivos, priorizamos a indicação de familiares e conhecidos dos nossos colaboradores.

Com intuito de desenvolvê-los em suas carreiras profissionais, disponibilizamos acompanhamento funcional em grupo duas vezes ao ano e individual sempre que solicitado pelo gestor ou pelo aprendiz.

O acompanhamento funcional consiste da escuta dos jovens sobre suas percepções, dificuldades e ansiedades em relação às atividades desempenhadas e relacionamento profissional. Também reforçamos os conteúdos trazidos na integração sobre comportamento e postura profissional.

Ao final do ciclo de aprendizagem, realizamos uma atividade de encerramento que compreende uma palestra com orientações sobre empregabilidade e a avaliação do Programa sob a ótica dos aprendizes.

O **Programa de Estágio** visa identificar, atrair e formar novos potenciais alinhados aos nossos valores. Em 2016, contamos com 30 estagiários dos níveis técnico e de graduação, realizando estágios curriculares e/ou não obrigatórios em áreas administrativas, técnicas e de produção.

Desde o início do Programa já contratamos 15% de aprendizes em outras funções. Desses, 75% foram alocados nas Unidades de Santa Catarina.

Esses jovens são, principalmente, acadêmicos dos cursos de Engenharias (Ambiental, Química, Produção, Civil, Mecânica e Elétrica), Química, Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Informática e Psicologia. Entre os cursos técnicos, há maior incidência dos cursos de Segurança do Trabalho, Química, Eletrotécnica e Mecânica.



Um dos fatores de sucesso são as efetivações realizadas a partir da conclusão do período de estágio que, em 2016, representaram 33,3%.

No âmbito da inclusão social e com o intuito de promover a diversidade na Companhia, potencializar o crescimento profissional de pessoas com deficiência, desenvolvemos, desde 2004, o Programa Gera Diversidade em todas as unidades.

Com o principal objetivo de oportunizar a inclusão desse público no mercado de trabalho, respeitando suas limitações e condições especiais em nossas áreas e observando as disposições legais sobre o assunto.

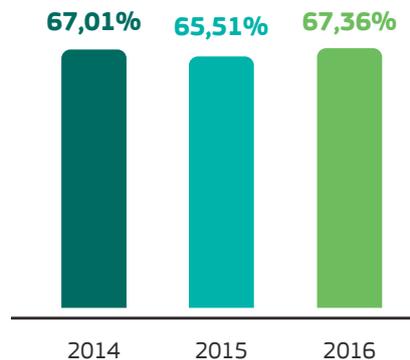


Em 2016, tivemos um incremento de 15,6% de pessoas com deficiência em nosso quadro de colaboradores.

Entre as atividades deste processo de inclusão, destacamos a realização de um trabalho de sensibilização das equipes que recebem em suas áreas um colega com deficiência, preparando-os e auxiliando-os para que façam a inclusão com acolhimento, atentos às limitações e ao cuidado com as pessoas. Em 2016, realizamos 25 sensibilizações.

O conjunto de ações do Programa Gera contribui para a retenção de talentos em nossas Unidades.

**Permanência dos contratados no primeiro ano de Empresa**



**(DMA) Programa Cresce**

Acreditamos que os desafios de crescimento e resultados podem ser conquistados à medida que as pessoas se sentem melhor preparadas.

Ferramentas como o nosso planejamento estratégico, as avaliações de desempenho, a pesquisa de clima organizacional e os indicadores de gestão de pessoas, abrangem o tema capacitação e desenvolvimento e trazem *inputs* para o aprimoramento do Programa Cresce.

Nesse sentido, nossos investimentos focados no desenvolvimento de nossas atuais lideranças e líderes em potencial criam condições para a promoção de um ambiente de trabalho ainda mais estimulante e inovador para os colaboradores.

A qualificação profissional dos nossos colaboradores também impacta diretamente nossos indicadores de retenção de pessoas e de produtividade. Por isso, oferecemos subsídio à educação formal e a viabilização de cursos de formação e atualização técnica e comportamental.

 **Meta 2017:** Realização de 100% do mapeamento de capacitação técnica por cargo na Unidade Embalagem SC – Campina da Alegria.

Em 2016, reduzimos em R\$ 421 mil o investimento em treinamento e subsídio educação em relação a 2015. Apesar desta redução, mantivemos a média de hora/homem treinamento, atuando em várias frentes de capacitação por meio de programas internos, desenvolvidos e ministrados por nossos próprios colaboradores.

#### Investimento em treinamento (em R\$ mil)

	2014	2015	2016
Investimento em capacitação e desenvolvimento	929	1.021	784
Incentivos à educação por meio de subsídios	1.020	1.033	849

#### (G4-LA9) Média de horas de treinamento por categoria funcional

	2014			2015			2016		
	Carga horária total	Nº de colaboradores	Média de horas de treinamento	Carga horária total	Nº de colaboradores	Média de horas de treinamento	Carga horária total	Nº de colaboradores	Média de horas de treinamento
Liderança	11.763	184	64	13.199	188	70	13.117	167	79
Administrativo	103.366	324	32	9.665	370	26	8.965	371	24
Técnico	7.495	266	28	8.652	259	34	7.455	237	31
Operacional	40.610	1.716	24	39.738	1.745	23	35.774	1.727	21
Total	70.235	2.490	28	71.254	2.562	28	65.310	2.502	26

#### (G4-LA9) Média de horas de treinamento por gênero

	2014		2015		2016	
	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.
Carga horária total	58.812	11.423	9.477	61.779	10.684	54.626
Nº de colaboradores	2.097	393	452	2.174	406	2.096
Média de horas de treinamento	28	29	21	28	26	26

 **Meta 2017:** Buscar o mínimo de 87% de presença dos colaboradores nas ações de capacitação e desenvolvimento, previstas nos planos de treinamento das unidades.

## Cases de sucesso

### LIDERA 2020

Iniciada em 2013, esta iniciativa prepara nossas lideranças em duas linhas de atuação: desenvolvimento de lideranças atuais (Coordenadores e Supervisores) e potenciais sucessores (Talentos).



O trabalho com **Coordenadores e Supervisores** teve continuidade em 2016, com destaque para a abordagem dos temas Gestão do Clima Organizacional e Atitude Coaching na liderança, buscando reforçar a atuação dos líderes nas práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento da habilidade de comunicação por meio da escuta ativa e conversas produtivas.

O trabalho com nossos **Talentos** deu continuidade à segunda etapa de vivência nas áreas (*job rotation*). Com apoio das lideranças imediatas na análise de necessidades atuais e futuras, nossos talentos puderam selecionar uma área de interesse para o aprendizado no local de trabalho, *on the job*, ampliando os conhecimentos sobre nossos processos e negócios.

### Escola de Resinagem

A preparação adequada para a função é um dos fatores que dá sentido ao trabalho, estimulando o engajamento das pessoas. A Escola de Resinagem é um programa de capacitação técnica por meio do qual os Ajudantes de Produção recém-admitidos recebem treinamentos com foco na atividade de estriagem, tendo a floresta como sala de aula.

Criada em julho de 2015 e com desenvolvimento permanente, tem como objetivo a busca por uma melhor eficiência operacional e a redução dos índices de rotatividade para o negócio Resina.

**Destques:** 552 horas de programação, qualificação de 78 colaboradores admitidos e 16 colaboradores que passaram por reciclagem no período de julho de 2015 a dezembro de 2016, aumento da produtividade por colaborador e a redução no *turnover*.



Em 2016, a Escola de Resinagem foi reconhecida pelo Prêmio TOP Ser Humano da ABRH-RS, como uma das melhores práticas de gestão de pessoas no Rio Grande do Sul.

### Formação de Encarregados

Por meio de treinamentos conduzidos por facilitadores internos ao longo de 2016, focamos no desenvolvimento dos encarregados das equipes de desbaste, reforestamento, resinagem, estriagem, coleta e na indústria química, que atuam na Resina, Habitasul Florestal e Bojuru.

A formação contou com capacitações voltadas à gestão de processos como Administração de Pessoal, Seleção e Contratação, Legislação Trabalhista, Indicadores de Gestão e Segurança do Trabalho.

Também foram abordados temas para o desenvolvimento comportamental dos participantes como Autoconhecimento e Introdução à Liderança, Líder Educador, Gestão do Clima Organizacional, Comunicação e *Feedback*, Os Desafios do Trabalho em Equipe e Preparação para o *Feedback*, finalizando com um *Team Building*. **Foram 90 horas de capacitação, de janeiro a novembro de 2016.**

Esta formação contribuiu para que os participantes pudessem se sentir valorizados e apoiados para um melhor exercício da liderança.



### Biblioteca Elida de Freitas e Castro Druck

Para estimular o hábito da leitura e aprendizado contínuo, a Irani possui duas bibliotecas construídas em homenagem à professora, escritora e poetisa Elida de Freitas e Castro Druck, uma em Porto Alegre e outra nas Unidades de Vargem Bonita. As unidades que não possuem estrutura física da Biblioteca recebem ações itinerantes e/ou possuem um pequeno espaço denominado Cantinho da Leitura.

## Programa Motiva

Incentivamos a responsabilidade compartilhada entre líderes e liderados para um bom clima organizacional. Por meio de um conjunto de ações reunidas no Programa Motiva, buscamos proporcionar um ambiente de trabalho estimulante e inovador.



A Pesquisa de Clima Organizacional, realizada a cada dois anos conforme a metodologia do *Great Place to Work*® (GPTW), é a nossa principal ferramenta neste Programa. O GPTW analisa as práticas das organizações e busca auxiliá-las a transformar seus ambientes de trabalho em melhores lugares para trabalhar. Comparar o resultado da nossa pesquisa com empresas que possuem desafios na área de Pessoas, semelhantes aos nossos, ajuda a identificar as oportunidades de melhoria e a reconhecer nossos pontos fortes. O resultado da nossa pesquisa em 2015 registrou o índice de 70% de satisfação dos colaboradores. Temos um desafio em relação ao *benchmarking* das 70 Melhores Empresas para Trabalhar 2014, uma vez que o índice de favorabilidade foi de 80%.

O resultado da Pesquisa de Clima pôde ser trabalhado sob a perspectiva da área e da Empresa, permitindo a priorização de ações de melhoria que fizessem sentido para as equipes. Isso trouxe condições para que as nossas lideranças pudessem fazer a gestão do clima dando tratamento a questões que tivessem maior relevância para seus colaboradores diretos, lidando com o assunto de forma mais orgânica e recorrente. Em 2016, demos continuidade aos grupos de escuta para os públicos distintos de líderes e liderados, por meio dos quais colhemos as percepções sobre a evolução do clima em cada Unidade. Essas impressões são devolvidas para as lideranças para que possam recalibrar os planos de ação das áreas.

Em 2016, os resultados da pesquisa de clima realizada em 2015 colocaram a Unidade Papel MG – Santa Luzia no rol das Melhores Empresas para Trabalhar no estado de Minas Gerais, pelo *Great Place to Work*®.

Neste mesmo ano, contamos com os Grupos de Apoio à Gestão do Clima, que têm um importante papel no Programa Motiva, aproximando colaboradores e lideranças, além de atuar no planejamento e organização de eventos e ações que visam melhorar o clima de trabalho nas unidades.

Seguindo com o propósito de construir um excelente lugar para trabalhar, entramos em 2017 com a perspectiva da realização de mais uma edição da Pesquisa de Clima Organizacional, na qual cada colaborador poderá expressar a sua opinião. Da mesma forma que ocorreu em 2015, contaremos com o apoio do *Great Place to Work*®.

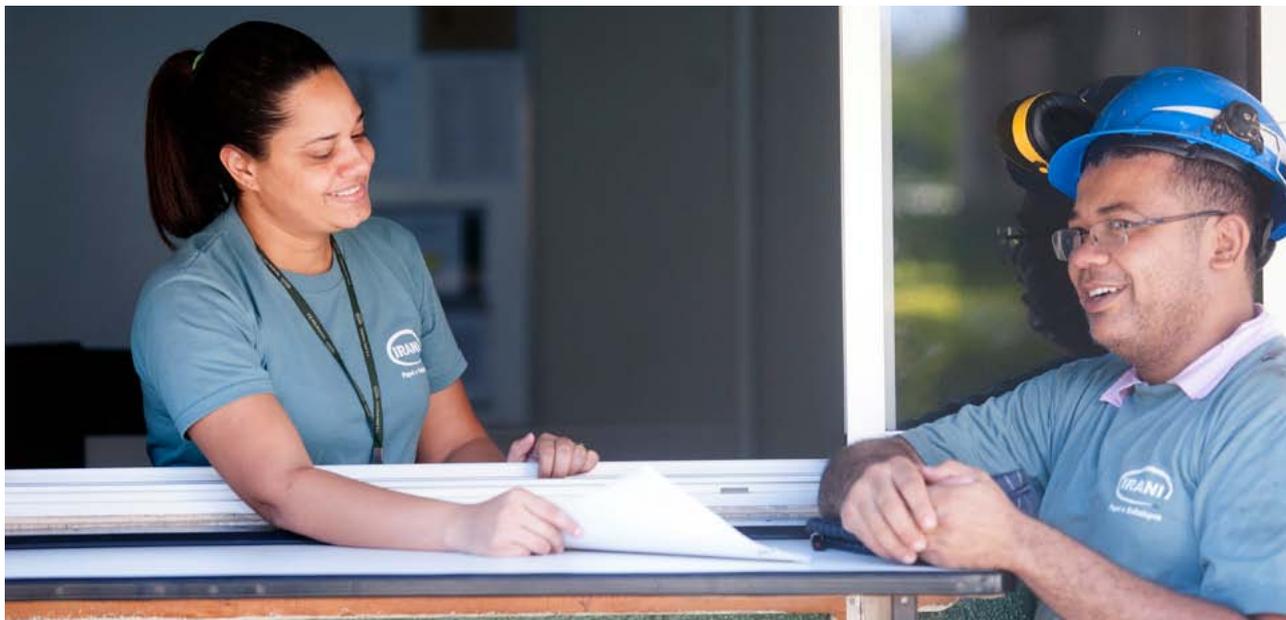
Reforçando o nosso compromisso com o bom clima de trabalho, inauguramos, em 2016, uma Área de Lazer e Descanso das Unidades da Campina da Alegria. O local tem 170m<sup>2</sup> e dispõe de sala de jogos, televisão, banheiros, climatização e internet para uso dos colaboradores durante os intervalos.

### **(DMA) Programa Cuida**

Nós acreditamos que o compromisso em cumprir nossa visão de sermos uma das melhores empresas para trabalhar exige zelo nas questões relacionadas à saúde e segurança ocupacional. Logo, mais do que cumprir a legislação vigente, entendemos este tema como uma questão de sustentabilidade para a continuidade de nossos negócios. Para isso, nossas ações sobre estes aspectos se organizam dentro do **Programa Cuida**.

Nossa linha de atuação estratégica está direcionada para aspectos de cultura organizacional, redução do número de acidentes e doenças ocupacionais, envolvimento e engajamento das lideranças por meio de capacitações constantes e participação ativa dos colaboradores na busca de soluções relacionadas à saúde e segurança ocupacional.

Nossa equipe de Sesmt atua na busca de soluções conjuntas e adequadas para cada tipo de risco existente em nossas unidades e, interage para melhoria de nossas estruturas quantificando exposições ocupacionais e, nos direcionando para investimentos pontuais de melhorias, seja de atendimento legal, seja relacionado a melhorias que proporcionarão melhores condições de trabalho ou clima organizacional.



### **Avaliação da estrutura física das unidades**

Envolve a análise de riscos das instalações e equipamentos e o levantamento das necessidades de adequação. Em 2015, aprovamos investimentos na ordem de R\$ 6 milhões para esse fim. A primeira etapa do trabalho iniciou em 2016 focada nesse tema. Os investimentos somaram aproximadamente R\$ 2,8 milhões. A conclusão dessa etapa é prevista para 2017.

## Foco de atuação do Sesmt

Mais que atender à legislação vigente, temos buscado aproximar cada vez mais o Sesmt e as nossas equipes operacionais, estimulando maior engajamento das pessoas no cumprimento dos procedimentos e exames periódicos aplicáveis às atividades laborais. Continuamente, em todas as unidades, realizamos capacitações técnicas e reciclagens focadas no trabalho seguro.

### (G4-LA5) Colaboradores engajados em comitês de saúde e segurança

	Embalagem e Papel SC – Campina da Alegria	Embalagem SP – Indaia-tuba	Embalagem SP – Vila Maria	Papel MG – Santa Luzia	Resinas RS – Balneário Pinhal
Nº de integrantes de comitês na Unidade	117	62	55	54	69
Colaboradores integrantes de comitês de saúde e segurança, por unidade	11,23%	17,17%	14,10%	33,12%	19,11%

### (G4-LA5) Integrantes de comitês de saúde e segurança (por categoria funcional)

	Sobre o total de colaboradores	Sobre o total de cargos de lideranças*	Sobre o total de cargos operacionais*
Brigada de Emergência	9,90%	0,55%	9,35%
Comitê Interno de Prevenção de Acidentes (CIPA)	3,30%	0,51%	2,79%
Comitê de Ruído e Ergonomia (CIRE)	0,43%	0,12%	0,31%

Nota: alguns colaboradores participam de mais de um Comitê.

\*Categoria funcional

## Quantificação de exposição ocupacional

Conduzimos um trabalho contínuo de análise e revisão de processos e procedimentos em todas as nossas unidades visando o alinhamento com as normas regulamentadoras aplicáveis.

(G4-LA7) Os principais riscos relacionados à saúde e segurança são mecânicos e operacionais. Para mitigá-los, além dos investimentos mencionados, acompanhamos a execução dos trabalhos, controlando os riscos decorrentes de sua realização. Também participamos da elaboração de procedimentos operacionais que nos direcionam para o controle destes riscos, sempre com foco em identificar, estabelecer mecanismos de controle e capacitar as pessoas envolvidas na execução das atividades.

Em 2015, traçamos um plano de trabalho de médio prazo envolvendo o levantamento de laudos sobre as condições de trabalho e a definição das ações prioritárias e adequações necessárias aos nossos processos. Iniciamos, em 2016, a execução desse plano nas Unidades Papel SC, Embalagem SC, Florestal SC, Resina RS e na controlada Habitasul Florestal, nas quais apuramos inexistência de condições insalubres de trabalho.

Este plano será estendido para as demais unidades em 2017. A conclusão deste trabalho nos levará à revisão do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e do Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO). Com olhar apurado ao risco relacionado a cada atividade, aos equipamentos de proteção individual (EPIs) oferecidos aos colaboradores e aos exames periódicos necessários, esperamos que a revisão desses Programas traga ainda mais condições de saúde e segurança às pessoas, com reflexos esperados inclusive em ganhos operacionais e financeiros para a Companhia.

#### (G4-LA6) Como medimos nossa evolução em aspectos de saúde e segurança?

Utilizamos indicadores que respeitam as exigências do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Nossos resultados em 2016 se mantiveram estáveis. As pequenas variações são impactadas pela quantidade de horas/homem trabalhadas (hht).

##### Taxa de lesões (gravidade)

O que significa? Número de dias que não poderemos contar com nossos colaboradores em função da probabilidade de ocorrência de acidentes de trabalho para cada 1 milhão de horas trabalhadas.

Como é feito esse cálculo?  $(\sum \text{dias de afastamento} \times 1.000.000) / \text{horas homem trabalhadas}$ .

	Escritórios	Papel SC – Campina da Alegria	Papel MG – Santa Luzia	Embalagem SC – Campina da Alegria	Embalagem SP – Indaia-tuba	Embalagem SP – Vila Maria	Resinas RS – Balneário Pinhal	Habitasul Florestal	Total
2014	0,00	462,46	130,29	324,50	539,03	2.067,67	133,91	49,40	618,01
2015	0,00	246,44	888,83	47,34	925,51	2.264,53	4,55	163,83	655,99
2016	0,00	313,62	52,91	321,09	631,11	2.210,24	124,98	222,68	603,35

##### Taxa de frequência de ocorrências leves

O que significa? Ocorrências leves que levaram nossos colaboradores a receberem atendimentos ambulatoriais com retorno imediato ao trabalho, sem necessidade de afastamento, para cada 1 milhão de horas trabalhadas.

Como é feito esse cálculo?  $(\sum \text{ocorrências leves} \times 1.000.000) / \text{horas homem trabalhadas}$ .

	Escritórios	Papel SC – Campina da Alegria	Papel MG – Santa Luzia	Embalagem SC – Campina da Alegria	Embalagem SP – Indaia-tuba	Embalagem SP – Vila Maria	Resinas RS – Balneário Pinhal	Habitasul Florestal	Total
2014	6,21	56,40	4,83	65,19	64,12	37,59	0,00	0,00	41,90
2015	0,00	40,31	4,78	32,02	29,44	23,66	13,66	12,47	26,11
2016	0,00	37,52	17,64	32,53	22,71	14,59	11,90	12,72	23,85

##### Taxa de frequência de doenças ocupacionais

O que significa? Probabilidade de ocorrência de doenças ocupacionais para cada 1 milhão de horas trabalhadas.

Como é feito esse cálculo?  $(\sum \text{doenças} \times 1.000.000) / \text{horas homem trabalhadas}$ .

	Escritórios	Papel SC – Campina da Alegria	Papel MG – Santa Luzia	Embalagem SC – Campina da Alegria	Embalagem SP – Indaia-tuba	Embalagem SP – Vila Maria	Resinas RS – Balneário Pinhal	Habitasul Florestal	Total
2014	0,00	6,53	28,95	0,00	0,00	0,00	0,00	9,42	4,88
2015	0,00	12,67	28,67	1,39	0,00	0,00	0,00	7,12	6,70
2016	0,00	14,07	30,23	19,80	0,00	0,00	0,00	9,54	7,72

### Taxa de frequência de acidentes com e sem afastamento

O que significa? Probabilidade de ocorrência de acidentes com e sem afastamento para cada 1 milhão de horas trabalhadas.

Como é feito esse cálculo?  $(\Sigma \text{ de acidentes com e sem afastamento} \times 1.000.000) / \text{horas homem trabalhadas}$ .

Na Irani, toda ocorrência de acidente de trabalho é registrada e resulta em, no mínimo, uma tratativa que provoque correções de processo ou comportamental.

	Escritórios	Papel SC – Campina da Alegria	Papel MG – Santa Luzia	Embalagem SC – Campina da Alegria	Embalagem SP – Indaia-tuba	Embalagem SP – Vila Maria	Resinas RS – Balneário Pinhal	Habitasul Florestal	Total
2014	0,00	14,25	14,48	15,93	22,56	19,90	13,39	4,71	14,81
2015	2,59	8,64	14,34	6,96	27,08	27,96	13,66	30,27	16,49
2016	0,00	10,55	12,60	14,14	21,51	22,45	17,85	33,40	16,66

### Número de dias perdidos por acidente de trabalho

Em 2016, não registramos acidentes de trabalho causadores de incapacidade física. Este fato indica que não há dias a debitar na composição do indicador.

Como é feito o cálculo?  $(\Sigma \text{ dias perdidos por acidentes de trabalho} + \text{dias debitados de acordo com a característica do acidente ocorrido, conforme orientações do MTE})$ .

	Escritórios	Papel SC – Campina da Alegria	Papel MG – Santa Luzia	Embalagem SC – Campina da Alegria	Embalagem SP – Indaia-tuba	Embalagem SP – Vila Maria	Resinas RS – Balneário Pinhal	Habitasul Florestal	Total
2014	0	779	358	224	454	1.870	20	21	3.726
2015	0	428	372	34	786	2.106	1	92	3.819
2016	0	535	21	227	528	1969	21	140	3.441

### Número de dias perdidos por atestado médico (per capita)

Como é feito o cálculo?  $(\Sigma \text{ dias perdidos por acidentes de trabalho} / \text{média de colaboradores no ano corrente})$

	Escritórios	Papel SC – Campina da Alegria	Papel MG – Santa Luzia	Embalagem SC – Campina da Alegria	Embalagem SP – Indaia-tuba	Embalagem SP – Vila Maria	Resinas RS – Balneário Pinhal	Habitasul Florestal	Total
2014	2,46	2,44	2,39	4,33	4,54	4,23	1,86	6,62	3,52
2015	2,93	2,88	2,27	3,95	4,06	3,83	2,91	7,24	3,73
2016	1,84	2,54	2,93	4,45	3,48	3,02	3,76	9,40	3,77

### Absenteísmo

Mão de obra não disponível, independente da razão.

	Escritórios	Papel SC – Campina da Alegria	Papel MG – Santa Luzia	Embalagem SC – Campina da Alegria	Embalagem SP – Indaia-tuba	Embalagem SP – Vila Maria	Resinas RS – Balneário Pinhal	Habitasul Florestal	Total
2014	0,69	0,97	1,07	2,28	2,21	1,93	0,92	8,28	1,97
2015	0,80	1,16	0,90	2,40	1,74	1,73	1,27	5,18	1,82
2016	0,14	0,80	0,84	1,70	1,09	0,95	1,01	3,43	1,05

## Trabalho focado e unificado

<sup>(G4-LA8)</sup> Nossos acordos sindicais não tratam temas específicos relativos à saúde e segurança, além do que é previsto em lei. No entanto, buscando consonância com a OHSAS 18.001, que define os requisitos mínimos para as melhores práticas em gestão de saúde e segurança ocupacional, realizamos, em 2016, a formação de auditores internos envolvendo colaboradores das equipes de Auditoria e Gestão de Riscos, Qualidade e Meio Ambiente e Sesmt. Com calendário de realização de auditorias internas estabelecido para 2017, a prática é uma forma de nos prepararmos com vistas à certificação em médio prazo.

## (G4-LA11) Programa Supera

Por meio do *Supera*, avaliamos os colaboradores da Companhia com base em competências e resultados.

### (G4-LA11) Percentual de colaboradores que receberam avaliação de desempenho por categoria funcional

	2015			2016		
	Homem	Mulher	Total	Homem	Mulher	Total
Liderança	6%	1%	7%	6%	1%	7%
Administrativo	7%	6%	13%	7%	6%	13%
Técnico	9%	1%	10%	10%	1%	11%
Operacional	55%	7%	62%	56%	7%	62%
Total	77%	15%	92%	79%	14%	92%

Nota: no R52015, os índices referentes ao percentual de colaboradores que receberam avaliação de desempenho apresentaram uma inversão na divulgação das categorias Técnico e Operacional para homens. A atual divulgação já contempla a correção desta informação.

As análises geram Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs) com a definição de ações de capacitação, práticas e desafios, visando desenvolver possíveis *gaps* de competências para o exercício da posição atual ou ainda, impulsionar e desafiar o colaborador para uma posição futura.

A cada novo ciclo de *feedback*, o PDI é revisitado e em parceria, líder e liderado elaboram novas ações que propiciem o desenvolvimento contínuo.

No mês que antecede este ciclo, são realizadas reuniões de aquecimento para a preparação de líderes e liderados a fim de estimular a reflexão, o compartilhamento de experiências e aprendizados e tirar eventuais dúvidas sobre o tema. Nestas reuniões, também é reforçada a importância de realizar *feedback* sempre que necessário, não se atendo apenas ao momento formal incentivado pela Empresa.

## Remuneração e benefícios

<sup>(G4-S2)</sup> Buscamos manter o equilíbrio interno e externo em relação à remuneração com a definição de salários compatíveis com as responsabilidades de cada cargo e práticas do mercado de trabalho. Para isso, realizamos pesquisas salariais periódicas, com apoio de consultoria externa.

Em 2016, demos continuidade à reavaliação de nossa estrutura de cargos, com o objetivo de manter nossa capacidade de atrair, desenvolver e valorizar pessoas. Este processo, a partir da revisitação da missão e responsabilidade de cada cargo, gerou subsídios para a avaliação da prática de remuneração, o estabelecimento de carreiras de cargos que estimulem e proporcionem o crescimento profissional dos colaboradores, assim como a manutenção do alinhamento das ações de desenvolvimento com as necessidades de cada função e estratégias do negócio.

**(G4-EC1) Valor total da folha de pagamento (em R\$ mil)**



(G4-ECS) A média das remunerações mais baixas praticadas equivale a 1,31 salário mínimo vigente no Brasil, em 31 de dezembro de 2016. Em relação ao quadro total de colaboradores, 16,23% recebem o piso da categoria.

**(G4-LA13) Proporção de salário pagos a homens e mulheres**

	2014		2015		2016	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Liderança	1	0,80	1	0,78	1	0,76
Administrativo	1	0,86	1	0,90	1	0,91
Técnico	1	0,77	1	0,87	1	0,94
Operacional	1	0,79	1	0,75	1	0,79

(G4-S4, G4-S5) Proporcionalmente, o indivíduo mais bem pago da Irani recebe 37,95 salários a mais do que a média dos demais colaboradores. Para a elaboração desse dado, considerou-se como remuneração anual total a seguinte composição: salário base + 13º salário + férias.

(G4-S3) Nosso Plano de Participação nos Resultados (PPR) é aplicável a todas as unidades e considera critérios definidos por uma comissão responsável, eleita pelos colaboradores, com representantes da Companhia, do quadro funcional e do Sindicato.

**(G4-S3) Remuneração Variável [em R\$ mil]**

	2014	2015	2016
Plano de Participação nos Resultados (PPR)	4.061	5.176	4.281
Programa Supera	4.985	5.590	6.424

**Remuneração dos executivos**

(G4-S1) A remuneração dos nossos executivos busca reconhecer o desempenho diferenciado de cada um, levando em conta sua proficiência em relação aos desafios atrelados ao cargo. Assim, anualmente e com base em critérios pré-estabelecidos, ponderamos a evolução de cada executivo face ao cargo e posicionamento na tabela salarial praticada.

(G4-S1) À Diretoria Executiva e aos membros do Conselho de Administração também se aplica o Programa *Upside*, uma forma de remuneração variável evidenciada no capítulo de Governança Corporativa.

Nosso programa de bônus estimula o sentimento de propriedade e comprometimento dos executivos (Presidência e Vice-presidência do Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Gerentes) e coordenadores da Companhia, premiando o alcance e a superação das metas relacionadas ao desempenho econômico da Empresa (na área e individual) alinhadas ao orçamento, planejamento estratégico e concorrência.

Para os executivos, o pagamento do bônus é trimestral. Coordenadores recebem bônus anual.

### Benefícios

<sup>(G4-EC1)</sup> Disponibilizamos aos nossos colaboradores e seus dependentes um pacote de benefícios que visa contribuir com seu bem-estar e qualidade de vida. Dentre os benefícios oferecidos, destacam-se: assistência médica e odontológica, transporte, refeição, alimentação e seguro de vida.

<sup>(G4-EC1)</sup> **Investimento anual com os principais benefícios (em R\$ mil)**

	2014	2015	2016
Alimentação*	10.354	11.926	12.126
Transporte	5.402	6.151	6.724
Seguro de Vida	200	226	208
Plano de Saúde	7.179	8.310	8.865
<b>Total</b>	<b>17.550</b>	<b>26.613</b>	<b>27.923</b>

\*Alimentação considera valores realizados com refeição de colaboradores e cesta básica

**Além disso, oferecemos:**

**Convênio Farmacêutico**  
Desconto em medicamentos para todos os colaboradores e pagamento via folha de pagamento.

**Kit Material Escolar**  
Kits escolares para todos os colaboradores que possuem dependentes em fase escolar.

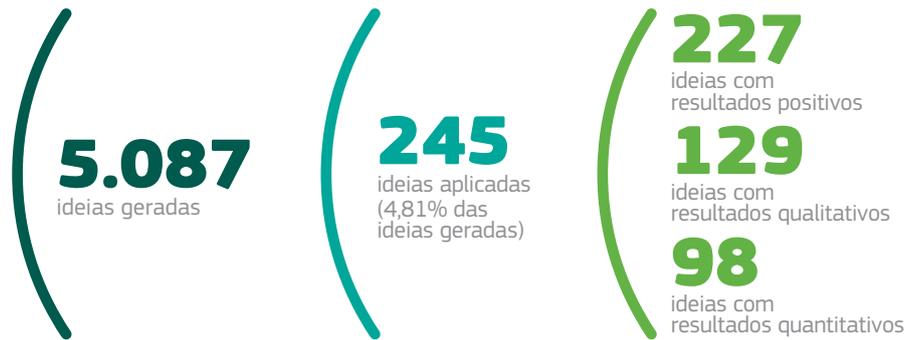
**Kit Bebê**  
Presente para colaboradores pelo nascimento/adoção de filhos.

### Cultura da Inovação

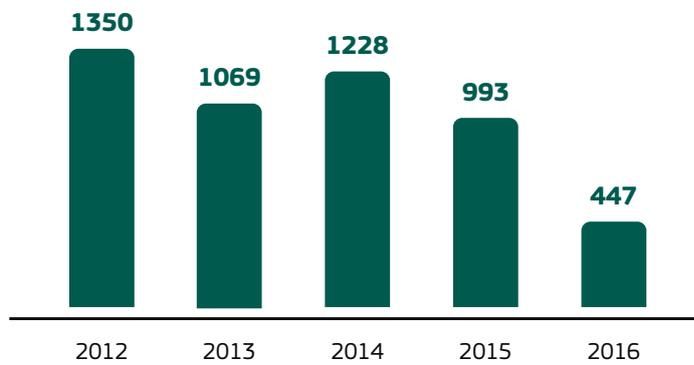
Em 2016, nos dedicamos ao reconhecimento dos colaboradores visando estimular um ambiente motivador no qual as pessoas percebam que podem contribuir com o contexto onde estão inseridas com todo o seu potencial criativo.

Neste mesmo ano, a realização de um laboratório de criatividade se destacou como *case* de sucesso. Reunindo colaboradores-chave das áreas Comercial, Produção, Manutenção, Projetos Estratégicos e Engenharia de Embalagens, representantes comerciais e profissionais de uma instituição de ensino parceira, buscamos o desenvolvimento de uma embalagem de grandes dimensões. Avançando de acordo com as definições delimitadas durante este laboratório, o trabalho encontra-se em fase de testes com o cliente com vistas à produção do primeiro lote em 2017. Confiantes de que os colaboradores podem contribuir significativamente com a melhoria dos nossos processos e a captura de resultados, nosso programa de geração de ideias alcançou índices consideráveis em 2016.

Resultados apurados desde a criação do Programa.



Histórico de ideias geradas



Nossa cultura de reconhecimento é contextualizada no caminho trilhado pelos colaboradores, desde a geração de uma ideia até sua implementação, criando condições para que o reconhecimento possa trazer resultados positivos para os nossos processos, alinhados aos nossos valores e metas.

Os colaboradores que se destacam no programa de ideias são reconhecidos com viagens nacionais e internacionais, valorizando os premiados em suas respectivas áreas de atuação e reforçando o relacionamento entre líderes e liderados na busca por resultados. Saiba mais no vídeo:



## Integridade

Integridade, ética, coragem, transparência e cordialidade são princípios que nos guiam para a construção de relações de valor e execução da nossa visão de futuro.

<sup>(G4-56)</sup> Nosso Código de Ética é um documento aderente aos nossos princípios e valores que apoia a tomada de decisão. Reúne as principais orientações em relação ao comportamento ético esperado de nossos colaboradores e baliza suas condutas em relação aos nossos públicos de relacionamento, meio ambiente e concorrentes.

Em 2016, demos continuidade à disseminação do conteúdo deste Código com foco em nossos novos colaboradores, introduzindo a abordagem do documento durante o processo de integração como uma ação contínua em todas as unidades.

<sup>(G4-57)</sup> Com o objetivo de zelar pelo cumprimento do Código de Ética e valores da empresa, disseminando seu conteúdo, nosso Comitê de Ética também acumula a responsabilidade de tirar dúvidas relacionadas a este documento. Possui 11 membros, sendo três cadeiras fixas ocupadas por representantes das áreas Jurídica, Desenvolvimento de Pessoas e Auditoria e Gestão de Riscos e oito para os representantes das unidades, indicados pela Diretoria Executiva. Respeitando o regulamento interno deste Comitê, realizamos, em 2016, a rotação de sete membros.

<sup>(G4-58)</sup> Nosso Código, incluindo os canais de contato e o fluxo de apuração dos manifestos, está disponível em nosso [site](#).

<sup>(G4-57)</sup> Os manifestos recebidos são analisados e tratados pela área de Auditoria Interna. Esta apuração segue as orientações éticas e de conduta dispostas na Política de Auditoria e Gestão de Riscos e previstas no Código de Ética.

# Interface ampliada

Fazer mais para construir junto  
com nossos clientes e fornecedores

Nosso ecossistema de valor com o cliente:  
mais relacionamento, mais relevância, mais resultado.



Djeile Freitas  
e José Aparecido Gomes  
Embalagem SP - Indaiatuba

## Nossos Negócios

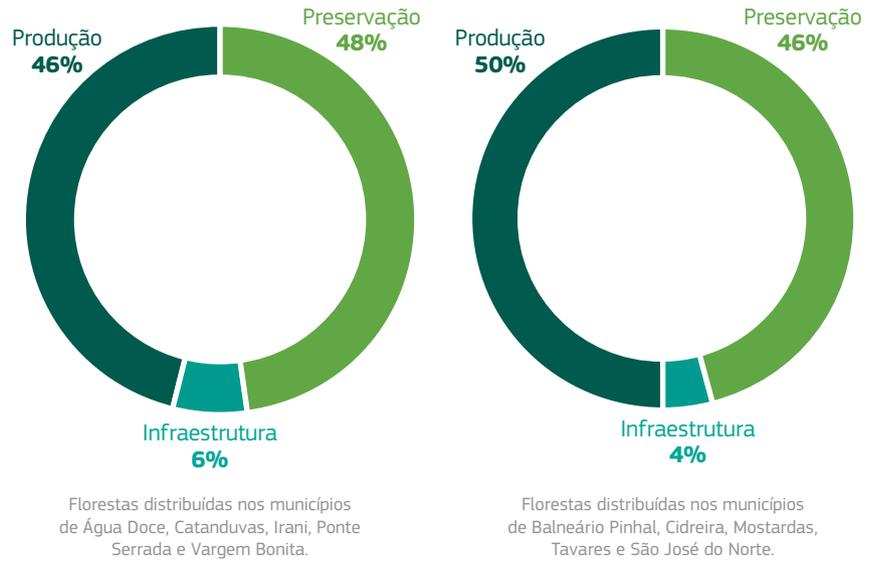
<sup>(G4-9)</sup> Com recursos tecnológicos avançados, estamos preparados para atender às exigências dos mercados nacional e internacional, produzindo papéis Kraft, chapas e caixas de papelão ondulado e resinas, produtos recicláveis e provenientes de base florestal renovável.

### Florestal

As florestas são a essência dos nossos negócios. Com manejo certificado pelo FSC® desde 2008 e licenças ambientais expedidas pelos órgãos competentes, temos a garantia de que as operações são adequadas, preservando a biodiversidade e respeitando os trabalhadores e as comunidades no entorno.



Dispomos de 46,2 mil hectares de terras, sendo 64,2% no meio oeste catarinense e 35,8% no litoral médio e norte do Rio Grande do Sul. Nessas localidades, pautados no conceito de sustentabilidade, iniciamos nossos processos produtivos.



Nosso Programa de Parcerias Florestais vigente corresponde a, aproximadamente, 20% da nossa base florestal.

Abastecemos a Unidade Papel SC – Campina Da Alegria com *Pinus taeda* e a produção de energia própria é alimentada com biomassa de Eucalipto. No mercado regional, comercializamos madeira reflorestada.

Em 2011, assinamos um Termo de Ajustamento de Conduta em razão do plantio de espécies exóticas em áreas de preservação permanente. A criação de uma Reserva Particular de Propriedade Natural, em Vargem Bonita (SC), reforça nossa intenção em preservar as áreas florestais e a biodiversidade.

A Unidade Resina RS – Balneário Pinhal é suprida com goma-resina para a produção de breu e terebintina. Também atendemos o mercado regional de chapas e serrados com madeira reflorestada.

No Rio Grande do Sul, dispomos de áreas florestais próprias onde realizamos um trabalho de reordenamento florestal, postergando o tempo de corte de 18 para 21 anos.



## Papel

Certificados pela ISO 9.001 e pelo *Forest Stewardship Council*® (FSC® C009947) de Cadeia de Custódia, nossos papéis variam de 30 a 200g/m<sup>2</sup> e são indicados para conversão em embalagens rígidas ou flexíveis. A linha de produção de papéis proveniente de aparas atende aos segmentos de caixas e chapas de papelão ondulado. Atendendo às exigências nacionais e internacionais, também oferecemos papéis 100% fibra virgem que podem entrar em contato direto com alimentos.

Este foi um ano extremamente desafiador. Revisamos o orçamento anual e, apesar da parada da Máquina de Papel 7, na Unidade Papel MG – Santa Luzia, e da revisão do *mix* de papéis oferecidos ao mercado, o negócio Papel registrou nossos melhores resultados na cadeia.

Influenciados pela alta do dólar, aumentamos a oferta de papéis para o mercado externo, abrindo novos mercados. Para isso, incrementamos a produção de celulose, elevando as vendas dos nossos papéis de fibra virgem. Com a queda no mercado de embalagens, aproveitamos as oportunidades para ampliar também a venda dos papéis indicados para conversão.

### Principais clientes

Segmentos alimentício, sacos e sacolas, envelopes e fitas gomadas

### Mercado interno

São Paulo, Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Pernambuco.

### Mercado externo

Alemanha, Argentina, Arábia Saudita, África do Sul, China, Estados Unidos, Paraguai, Peru, Singapura, Portugal.

A satisfação de nossos clientes é medida por meio de uma pesquisa anual que utiliza uma escala de 1 a 5, sendo 1 o nível mínimo e 5 o máximo. Seu resultado nos guia na elaboração de planos para o aprimoramento dos nossos processos, produtos e serviços.

	2014	2015	2016
Mercado interno	4,6	4,6	4,6
Mercado externo	4,3	4,3	4,3



## Embalagem

Com o compromisso de oferecer embalagens com gramaturas cada vez menores e resistência mecânica superior, nossas caixas e chapas são certificadas pela ISO 9.001 e 14.001 e pelo FSC®.



### Principais clientes

Cartonagens, frigoríficos, setor alimentício, químicos, plásticos e bebidas.



### Mercado interno

São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul, Goiás, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Amazonas.

### Índice de Satisfação dos clientes do negócio de Embalagens

Mercado interno	2014	2015	2016
Embalagem SC Campina da Alegria	4,2	4,3	4,3
Embalagem SP Indaiatuba	4,4	4,5	4,4
Embalagem SP Vila Maria	4,3	4,4	4,3

## Resina



Somos a primeira empresa do mundo neste segmento a ter seu manejo florestal certificado pelo FSC®.

Também certificados pela ISO 9.001, produzimos breu e terebintina extraídos da goma-resina das florestas de *Pinus elliotti* indicados para a produção de tintas, vernizes, adesivos, esmaltes, perfumes, entre outros produtos.

Em 2016, registramos a maior produção histórica de resina própria. Consequentemente, aumentamos o volume de compra de goma-resina de fornecedores locais. Com isso, aos poucos, a região vai compreendendo sua vocação florestal e descobrindo uma atividade rentável para as comunidades rurais no litoral do Rio Grande do Sul e a importância da qualificação para prover matéria-prima com preços competitivos.

(G4-8)



### Principais clientes

**Breu:** produtores de tintas para impressão, colas para papel e revestimento, cera para depilação, entre outros.

**Terebintina:** produtores de solventes em tintas e vernizes, corantes, ceras, óleo de pinho, cânfora, sabões, graxas inseticidas, vedantes, fixadores de perfumes, entre outros.



### Mercado interno

Santa Catarina e Rio Grande do Sul



### Mercado externo

Alemanha, Canadá, Chile, China, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Índia, Japão, Portugal e Turquia.

### Índice de Satisfação dos clientes do negócio Resina

	2014	2015	2016
Mercado interno	4,1	4,0	3,7
Mercado externo	4,2	4,0	3,8

## Gestão de desempenho de fornecedores

<sup>(G4-12)</sup> A construção de relações sólidas e duradouras com nossos fornecedores alinha-se à nossa missão e tem foco em benefícios mútuos e nas particularidades de cada produto e/ou serviço adquirido.

Nossa cadeia é composta por cinco grupos de compras que abrangem nossos principais fornecedores.

(G4-12) Grupo de compras	Critérios predominantes de avaliação	2014			2015			2016		
		Número de fornecedores e origem	Valor total (em R\$ milhões)	% sobre o total de compras	Número de fornecedores e origem	Valor total (em R\$ milhões)	% sobre o total de compras	Número de fornecedores e origem	Valor total (em R\$ milhões)	% sobre o total de compras
<b>Prestadores de serviços críticos</b>										
Energia	Qualidade na execução da Prestação do Serviço;	9 (MG, RO, SC e SP)	16	3%	13 (MG, RJ, RO, SC, e SP)	31	5%	14 (SP, SC, RS, MG e RJ)	36	6%
Serviços	Gerenciamento de Resíduos	1.268 (ES, AM, DF, MG, MS, PE, PR, RJ, RS, SC e SP)	49	8%	1.070 (CE, DF, GO, MG, MS, SP, SC, PR, RS, RJ, PE e exterior)	42	7%	950 (SP, SC, PR, RS, MG, DF, RJ, PE, GO e MT)	46	7%
<b>Produtos críticos e Químicos</b>										
Químicos e outros insumos	Qualidade: Atendimento da especificação técnica do produto; Garantia de fornecimento	193 (MG, MS, RN, PR, RJ, RS, SC e SP)	61	10%	157 (MT, MG, PR, RJ, RN, RS, SC e SP)	70	12%	140 (SP, SC, PR, RS, MG e RN)	71	11%
<b>Uso e consumo</b>										
Materiais de uso e consumo	Devolução de mercadorias	197 (Exterior, MG, PB, PR, RS, SC e SP)	29	5%	250 (GO, MG, PR, RS, SC, SP e exterior)	42	7%	1.537 (SP, SC, PR, RS, MG, RJ, EX, MS, ES, PE e GO)	82	13%
<b>Serviços de Transporte/ Logística Expedição</b>										
Logística	Atendimento da programação de expedição	64 (GO, MG, MS, PR, RJ, RS, SC e SP)	45	8%	1.070 (GO, MG, MS, PR, RS, RJ, SC e SP)	51	9%	58 (SP, SC, PR, RS, RJ, MS e GO)	48	8%
<b>Produtos FSC® e Florestais</b>										
Aparas	Qualidade: Atendimento da especificação técnica do produto;	128 (DF, MG, PR, RJ, RS, SC e SP)	112	19%	144 (DF, ES, GO, MG, PR, RS, SC, SP e exterior)	104	18%	156 (SP, SC, PR, RS, MG, DF, RJ, MS, ES, BA e GO)	147	23%
Florestal	Garantia de fornecimento	63 (MG, PR, RS, SC e SP)	42	7%	62 (MG, PR, RS, SC e SP)	48	8%	55 (SP, SC, PR e RS)	34	5%
Resina	Atendimento da especificação	69 (SP, RS e exterior)	26	5%	145 (RS, SC, SP e exterior)	26	4%	114 (SP, SC, RS e EX)	33	5%
Papel e Celulose	Atendimento da especificação	32 (MG, PR, RJ, RS, SC e SP)	54	12%	21 (MG, PR, RS, SC, SP e exterior)	27	5%	14 (SP, SC, PR, RS, MG e RJ)	26	4%



Neste processo, os fornecedores são avaliados com periodicidade e critérios diferentes conforme o grupo de compras ao qual pertencem, contemplando critérios de qualidade, ambientais e comerciais. O processo de avaliação realizado por meio do Índice de Desempenho de Fornecedor (IDF) é uma ferramenta de extrema importância para o desenvolvimento dos fornecedores, amadurecimento da parceria comercial, além de viabilizar e priorizar novas compras e contratações.

Desde 2010, o Índice de Desempenho de Fornecedor (IDF) contribui com o desenvolvimento contínuo dos nossos fornecedores. Como uma ferramenta de avaliação, cumpre seu papel medindo questões relacionadas à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a eficácia da comunicação e o processo comercial como um todo. Todos os avaliados recebem o resultado da aferição por e-mail para a verificação dos pontos críticos detalhados após a consolidação global. Em 2016, avaliamos 695 fornecedores e, em 2015, 734.

A maturidade desta prática é evidenciada a cada período com a reavaliação dos itens avaliados buscando adequá-los aos aspectos socioambientais aplicáveis. Em 2015, iniciamos um estudo conjunto entre as áreas de Suprimentos e Comunicação e Sustentabilidade para a qualificação e avaliação de fornecedores críticos com a intenção de que passem a ser incorporados ao Questionário de Autoavaliação de Fornecedores (QAF) e Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF) durante o processo de compras. Em 2016, revisamos ambos os documentos, incluindo os itens avaliados, com destaque para o tema de logística reversa para avaliação de desempenho.

**Índice de Desempenho de Fornecedor (IDF) Geral**

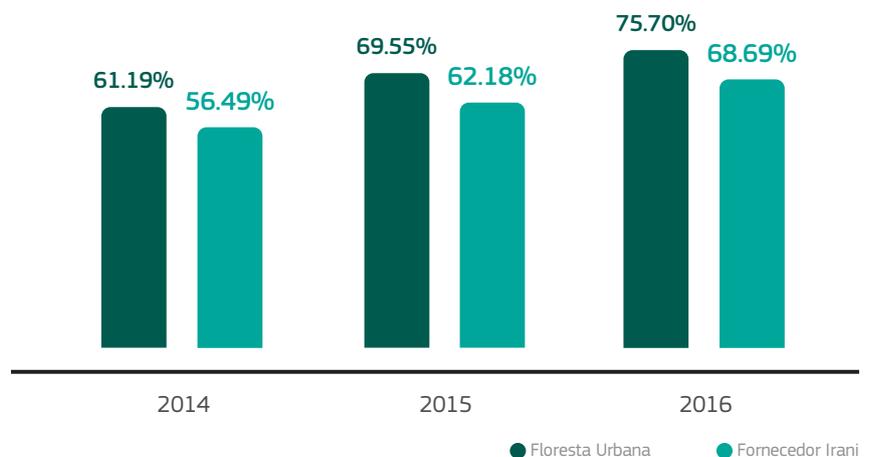


	2014	2015	2016
Prestadores de serviços críticos	90,11	91,44	91,93
Materiais de uso e consumo e serviços externos	86,72	87,96	86,63
Produtos críticos e químicos	98,89	98,81	94,56
Serviços de transporte/ Logística para expedição	95,39	91,29	92,60
Produtos FSC e Florestais	90,08	92,35	92,81

Os fornecedores seguem novamente o processo de qualificação quando ficam sem registro de aquisição por mais de 36 meses, ou em casos de desqualificação na avaliação do IDF, respeitando os critérios e exigências aplicadas a cada grupo.

Em 2016, divulgamos a meta de manter 80% dos contratos de parceria do Projeto Floresta Urbana. **Esse índice foi apurado em 75,70%, tendo um crescimento muito relevante comparado com os anos anteriores e conseguindo o maior percentual desde o acompanhamento deste indicador, colaborando com o crescimento do Projeto Fornecedor Irani**, que superou pelo segundo ano consecutivo a meta proposta de 60% de fornecedores sob contratos de longa duração, **registrando índice de 68,69%, o equivalente a 1.496 contratos ativos no fechamento de 2016**. Os fornecedores mantidos ao longo dos anos entendem a construção de uma relação de estabilidade, enquanto os novos são inseridos nesse contexto de benefícios mútuos.

Em 2015, o Projeto Floresta Urbana representou 10% do total (62,18%) e em 2016, fechamos em 14%.



**Meta 2017:** Manter no mínimo 60% de contratos de longa duração no Projeto Fornecedor Irani e continuar persistindo no índice de 80% de fornecedores de aparas com compras estáveis.

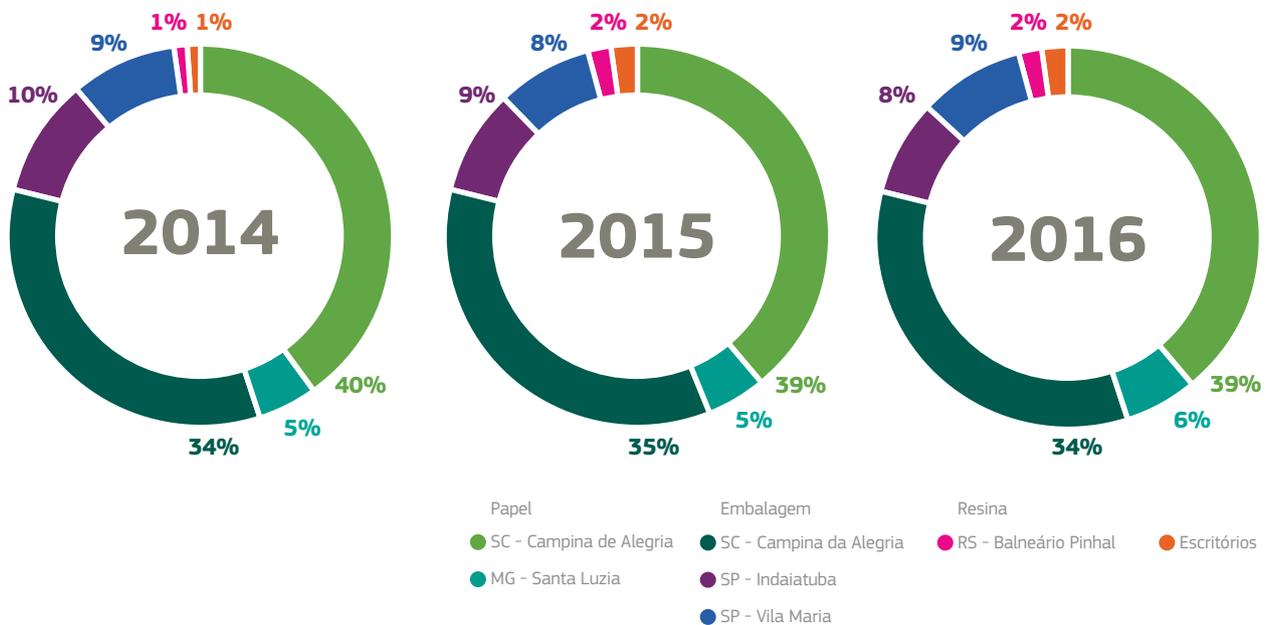
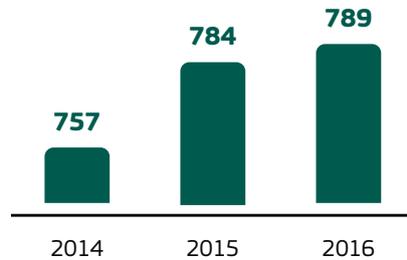
A meta pode ser revisada ao longo de 2017, em função da revisão do ciclo de planejamento estratégico.

Vigente desde 2014, nossa prática de gestão de terceiros mitigou riscos nas operações de contratação de serviços por conta de um procedimento que aborda questões relacionadas às normas internas, saúde e segurança, meio ambiente e documentações exigidas por lei. Em 2016, estendemos este modelo e capacitamos os colaboradores das demais unidades para a aplicação desta prática que, a partir de 2017, alimentarão nosso sistema informatizado.

Sempre que possível, compras e contratações de serviços provenientes das comunidades do entorno das nossas unidades são priorizadas, estimulando o desenvolvimento econômico local e a construção de parcerias com fornecedores regionais.

	2014	2015	2016
Total em compras de fornecedores locais (em R\$ mil)	114.470	127.456	127.615
Percentual sobre o total de compras realizadas pela Companhia	19,43%	22,15%	20,11%

(G4-10) Média consolidada de prestadores de serviços



\* A certificação FSC® garante que a madeira produzida ou utilizada pela Irani provém de uma floresta manejada de forma ecologicamente correta, socialmente justa e economicamente viável, além de outras fontes controladas. Seus princípios envolvem tópicos de conformidade legal, posses e responsabilidade de uso, direitos indígenas e dos trabalhadores, relações comunitárias, benefícios da floresta, impacto ambiental, plano de manejo, monitoramento, avaliação e manutenção de florestas de alto valor de conservação.

### Avaliação de riscos socioambientais

No intuito de assegurar a garantia básica de aderência à nossa [Política de Compra de Madeira\\*](#) e aos princípios do FSC®, realizamos, periodicamente, uma avaliação específica nos principais fornecedores de serviços florestais, papel e madeira, com visitas regulares.

A redução de infrações trabalhistas na cadeia de fornecedores e a criação e desenvolvimento de ações conjuntas nesse aspecto são incentivadas.

No último Relatório, assumimos o compromisso de ampliar a abrangência das nossas auditorias para os fornecedores de produtos químicos e críticos, alinhada à prática já existente. Assim, ampliando a interface com este público, cumprimos ao que nos propusemos, visitando 5% dos nossos fornecedores ativos em 2016, aproveitando a oportunidade para conhecer suas estruturas físicas e de processos, evidenciando itens requisitados na etapa de qualificação por meio do Questionário de Avaliação de Fornecedores (QAF), um instrumento de autoavaliação respondido por nossos fornecedores, além de sugerirmos melhorias que influenciam nossas relações comerciais.

Ampliando o escopo desse trabalho, a prática atual que engloba nossos fornecedores de aparas e produtos químicos será estendida para o grupo de fornecedores de goma-resina.

**Todos os nossos contratos possuem cláusulas específicas e obrigatórias de responsabilidade socioambiental e direitos humanos, além das especificações de qualidade dos produtos e serviços.** Assim, os documentos assinados são interpretados como autodeclarações de consonância com esses temas, incluindo a inexistência de trabalho escravo e/ou infantil nas operações.

<sup>(G4-15)</sup> Também reafirmamos nosso compromisso com os direitos humanos e a ética por meio dos Pactos Global e Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, dos quais somos signatários. Com a aderência e certificação das unidades de Embalagens à NBR ISO 14.001, aumentamos a criticidade com relação ao acompanhamento e exigência das documentações ambientais pertinentes e relevantes a este negócio.

Nossos indicadores e avaliações são baseados em nossas necessidades de negócio e incorporam práticas preconizadas pelo Modelo de Excelência em Gestão (MEG), nas normas ISO e nos princípios do FSC®. O gerenciamento dos riscos e controles dos processos de compras, contratos e de almoxarifados, segue metodologia desenvolvida internamente.

Em 2016, implantamos a Política de Aparas em Santa Catarina visando o fortalecimento da nossa relação com fornecedores, buscando garantia de fornecimento e pagamento, e compensação pelo rendimento, conforme especificações vigentes nas normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Para 2017, nosso compromisso é estender essa Política para a Unidade Papel MG - Santa Luzia.

Neste mesmo ano, concentramos esforços no alinhamento à Política Nacional dos Resíduos Sólidos (PNRS) com foco nas aparas, uma das nossas principais matérias-primas. O cenário de baixa oferta de aparas no mercado ao longo de 2016 impactou diretamente o volume de retorno deste material para o nosso processo produtivo, registrado em 3,6 mil toneladas, face à expectativa de 4 mil toneladas por ano.

 **Meta 2017:** Dar continuidade ao trabalho de logística reversa de aparas, com expectativa de retorno de 4 mil toneladas no ano.

Além das aparas, direcionamos recursos para projetos de logística reversa envolvendo vasilhames em geral, reutilização de paletes, *big bags*, e reutilização e venda de tubetes, no intuito de ampliar o uso adequado dos recursos e a redução dos custos.

Em 2016, realizamos o V Encontro de Produtores de Resinas. Este é um fórum importante para o contínuo desenvolvimento e engajamento dos produtores regionais, contribuindo para sua prosperidade e incentivando o desenvolvimento de técnicas florestais adequadas, bem como de licenças ambientais e maior produtividade, compreendendo melhor as dinâmicas de mercado.

# Atitude ampliada

Fazer mais para ensinar e aprender com a sociedade

Muito além da prestação de contas: atitude preditiva para impactar positivamente o mundo.



Clarice Lopes Bica  
Resina RS - Balneário Pinhal

## Gestão Ambiental

Alinhada às normas aplicáveis, nossa Política Ambiental reflete o comprometimento com nossos *stakeholders* por meio do atendimento aos requisitos legais aplicáveis, da prevenção da poluição, da preservação do meio ambiente, da redução de impactos ambientais e da melhoria contínua no intuito de otimizar nosso desempenho operacional, conduzindo as atividades de acordo com as melhores práticas de gestão ambiental.

As certificações conquistadas refletem a eficácia do nosso sistema de gestão ambiental, auditado interna e externamente.

Unidade	FSC®	ISO 14.001	ISO 14.064
Papel SC – Campina da Alegria	✓		✓
Papel MG – Santa Luzia	✓		✓
Embalagem SC – Campina da Alegria	✓	✓	✓
Embalagem SP – Indaiatuba	✓	✓	✓
Embalagem SP – Vila Maria	✓	✓	✓
Resina RS – Balneário Pinhal	✓		✓

Nossas ações com foco ambiental realizadas nos negócios Papel e Resina visam à preparação para a certificação ISO 14.001.

**Em uma iniciativa inédita, nos firmamos como a primeira empresa do Brasil a certificar um Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa pela NBR ISO 14.064-1:2006 – Parte 3.**



(G4-EN31) Concluímos 2016 com R\$ 6.394.612,99 investidos em projetos e ações ambientais. Os investimentos que vêm sendo realizados ao longo do tempo, de forma contínua e significativa, buscam mitigar os impactos inerentes às nossas atividades.

Além de investir em tecnologias, somamos, em 2016, 719 horas de atividades voluntárias focadas na educação ambiental, envolvendo 3.493 colaboradores e pessoas das comunidades no entorno.

O Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa tem o intuito de verificar emissões e sumidouros, avaliando o potencial da Companhia em relação à neutralização das emissões de dióxido de carbono (Carbono Zero).

Utilizando a metodologia de Análise de Ciclo de Vida dos produtos (ACV), estudamos o impacto ambiental dos produtos feitos a partir de fibras virgens ou recicladas. Esse estudo vem sendo desenvolvido desde 2013 e apura o potencial das aparas na redução do potencial de impacto ambiental quando comparado à completa disposição deste mesmo material em aterro sanitário. Os resultados apontam grande relevância do processo de reinserção desses insumos, uma vez que a logística reversa implementada garante o retorno do papel utilizado conforme exigência da Política Nacional dos Resíduos Sólidos (PNRS).

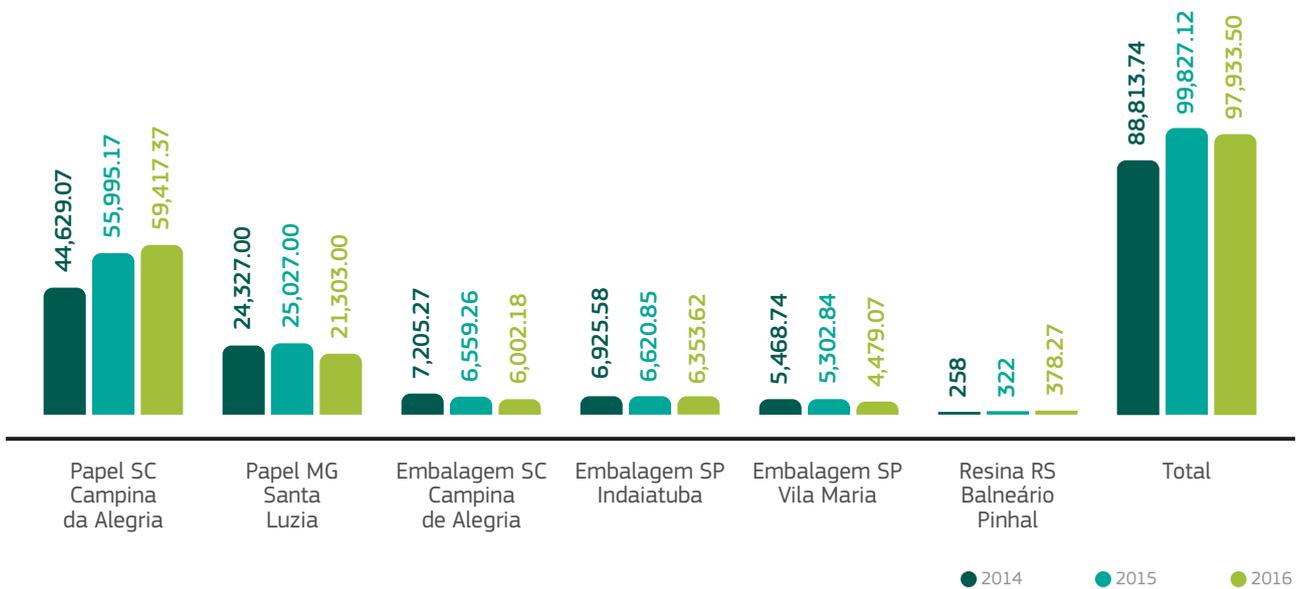
A reciclagem, quando comparada à produção a partir de fibras virgens, também se apresenta vantajosa, uma vez que a reinserção das aparas dispensa parte do processo industrial, minimizando o impacto ambiental.

## Eficiência Energética

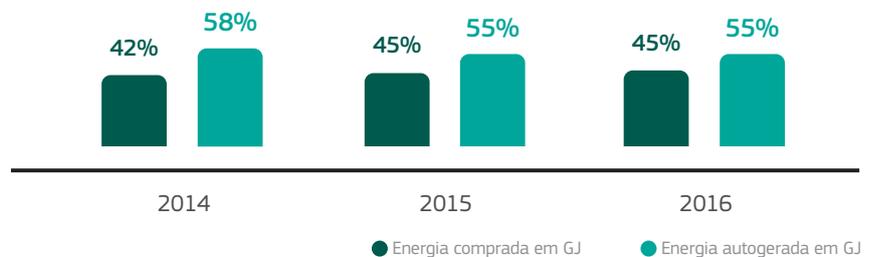
Nossa busca por ganhos em produtividade e competitividade, com menor exposição a riscos de paralização das unidades e dos elevados custos de energia, são orientados pelo nosso plano de autossuficiência energética.

Nesse sentido, buscamos as melhores e mais adequadas ferramentas de gestão para trabalharmos na implementação de medidas que visam combater desperdícios da geração da energia até o consumo final, criando condições para projetos de inovação nessa área que envolvam tecnologias mais avançadas e reduções de custos como motores elétricos, substituição de bombas peristálticas por bombas pneumáticas, de luminárias comuns pelas de baixo consumo energético, de telhas por iluminação natural com telhas translúcidas, bem como o desligamento de equipamentos em horários estratégicos. Combustíveis renováveis também são preferidos em detrimento das fontes não-renováveis de energia.

(G4-EN3) Consumo total de energia (em GJ)



(G4-EN3) Percentual de energia comprada e autogerada



**(G4-EN5) Consumo específico de energia (MWh)****por tonelada produzida**

Unidades	Específico / produção bruta			Específico / produção líquida		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Unidade Papel SC Campina da Alegria	0,77	0,71	0,75	0,82	0,80	0,79
Unidade Papel MG Santa Luzia	0,39	0,38	0,39	0,41	0,41	0,41
Unidade Embalagem SC Campina da Alegria	0,10	0,11	0,10	0,11	0,10	0,10
Unidade Embalagem SP Indaiatuba	0,09	0,08	0,08	0,09	0,08	0,09
Unidade Embalagem SP Vila Maria	0,08	0,09	0,08	0,09	0,08	0,08
Unidade Resina RS- Balneário Pinhal	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03



**Meta 2017:** Manter o padrão de consumo específico de energia por tonelada líquida produzida em 0,79MWh na Unidade Papel SC – Campina da Alegria

Nas demais unidades, em 2017, persistiremos nos seguintes índices:

- 0,41MWh na Papel MG – Santa Luzia
- 0,10MWh na Embalagem SC – Campina da Alegria
- 0,09MWh na Embalagem SP – Indaiatuba
- 0,08MWh na Embalagem SP – Vila Maria
- 0,03MWh na Resina RS – Balneário Pinhal

(EN-6) Entre as ações realizadas em 2016, com foco na redução do consumo de energia, destacam-se a instalação de inversor de frequência, planos de paradas de motores, desativação de equipamentos obsoletos, substituição do sistema de iluminação, entre outras iniciativas aplicadas nas unidades, considerando suas particularidades e potencialidades.

## Recursos Hídricos

Elemento fundamental para as empresas do setor, a disponibilidade e o consumo de água é um tema intimamente ligado à nossa estratégia de sustentabilidade. O monitoramento constante e o estudo de alternativas que viabilizam o fechamento de circuitos, reduzindo o consumo, é exigido, assim como a conservação da biodiversidade, a preservação das nascentes, mananciais e do manejo florestal.

A qualidade da água devolvida pela Irani à natureza cumpre procedimentos específicos de frequência de análises e parâmetros utilizados. O monitoramento do lençol freático, por exemplo, é realizado a partir da coleta de amostras da água subterrânea, coletadas em poços, e de análises químicas e físico-químicas que aferem sua qualidade. Esse é um método eficiente para a detecção de contaminantes.

Assim, buscamos assegurar às comunidades no entorno que os recursos hídricos estejam sendo protegidos com base na legislação vigente.

### (G4-ENS) Total de água retirada por fonte (m3)

Fonte	2014	2015	2016
Superficial*	4.851.942	4.701.967	4.695.140
Subterrânea**	216.011	179.927	172.487
Concessionária***	11.879	11.116	9.838
<b>Total</b>	<b>5.079.833</b>	<b>4.893.011</b>	<b>4.352.888</b>

\* Captação do rio para as unidades Papel SC e Embalagem SC – Campina da Alegria e Papel MG – Santa Luzia

\*\* Captação de poços para as unidades Papel MG – Santa Luzia, Embalagem SP – Indaiatuba e Vila Maria e Resina RS – Balneário Pinhal

\*\*\* Fornecimento da companhia local para as unidades Papel SC e Embalagem SC – Campina da Alegria, Embalagem SP – Vila Maria e Resina RS, Balneário Pinhal

### (G4-ENB) Consumo específico de água

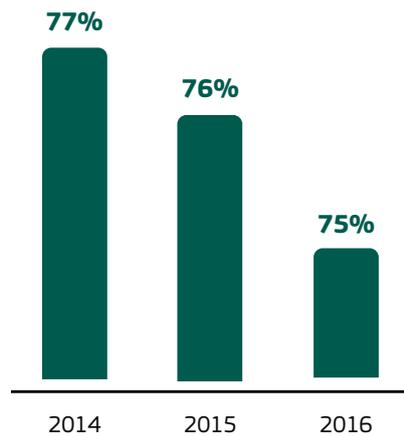
(m<sup>3</sup> por tonelada produzida)

Unidade	Específico / produção bruta			Específico / produção líquida		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Papel SC - Campina da Alegria	20,17	19,57	19,56	23,28	20,62	20,80
Papel MG - Santa Luzia	2,55	2,33	2,52	2,66	2,40	2,64
Embalagem SC - Campina da Alegria	0,23	0,21	0,20	0,24	0,22	0,20
Embalagem SP - Indaiatuba	0,33	0,27	0,31	0,35	0,28	0,32
Embalagem SP - Vila Maria	0,69	0,57	0,56	0,74	0,57	0,59
Resina RS - Balneário Pinhal	4,00	1,71	2,35	4,00	1,71	2,35

 **Meta 2017:** Reduzir a quantidade de água consumida por tonelada bruta produzida para:

- 19,56 m<sup>3</sup> na Papel SC – Campina da Alegria
- 3,31 m<sup>3</sup> na Papel MG – Santa Luzia
- 0,21 m<sup>3</sup> na Embalagem SC – Campina da Alegria
- 0,30 m<sup>3</sup> na Embalagem SP – Indaiatuba
- 0,60 m<sup>3</sup> na Embalagem SP – Vila Maria
- 1,71 m<sup>3</sup> na Resina RS – Balneário Pinhal

(G4-EN10) Percentual de água reutilizada na  
Unidade Papel SC - Campina da Alegria



### Resíduos

Nossos processos para a transformação de aparas em papéis para embalagens contribuem para a redução dos resíduos de papel e papelão em áreas urbanas.

Respeitando a legislação vigente, priorizamos reduzir os nossos resíduos industriais. Esta premissa e o monitoramento rigoroso e constante da questão permitem análises orientadas para a reutilização e reciclagem, reduzindo o volume disposto em aterros licenciados e impactos ambientais significativos.

Procedimentos específicos orientam a coleta e a armazenagem dos resíduos segregados como Classe I (perigosos), Classe II-A (não-inertes) e Classe II-B (inertes), conforme a NBR 10.004/2004 no intuito de evitarmos contaminações.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/10), define a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos.

Para nos mantermos alinhados, desenvolvemos iniciativas que respeitam suas disposições, incluindo um trabalho de reclassificação de resíduos e redução de volume de resíduos perigosos destinado ao aterro industrial.

Associados à Indústria Brasileira de Árvores e em parceria com outras 20 associações, participamos de uma Coalizão liderada pelo Compromisso Empresarial pela Reciclagem (CEMPRE) com o intuito de criar um acordo setorial para a implantação do sistema de logística reversa de embalagens em geral. Este acordo foi firmado no Ministério do Meio Ambiente no final de 2015, garantindo a execução da PNRS.

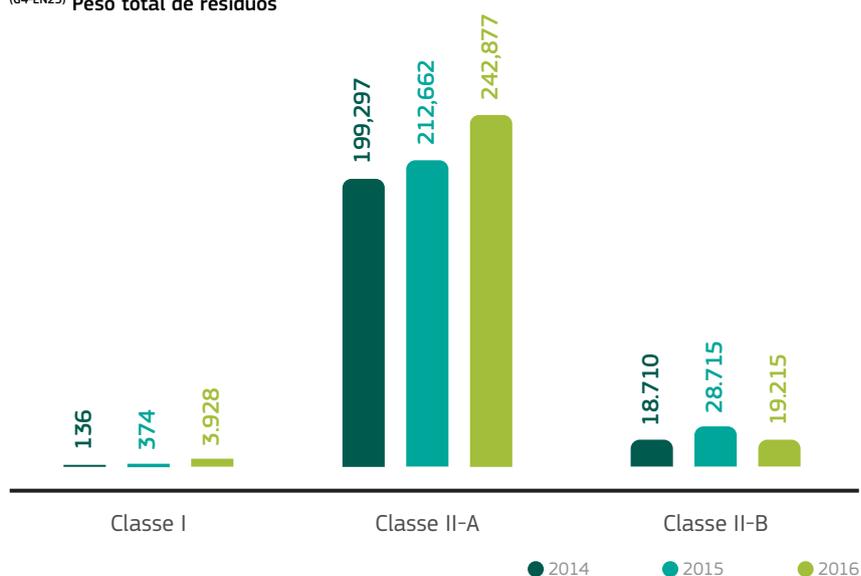
As ações conjuntas dessas empresas devem estar voltadas à redução de, no mínimo, 22% das embalagens dispostas em aterros, até o ano de 2018. Tais ações serão avaliadas e monitoradas periodicamente, com apresentação de relatórios anuais de desempenho ao Ministério.

Esse trabalho permitiu que, em 2016, conseguíssemos reduzir 42m<sup>3</sup> de resíduos perigosos na Unidade Embalagem SC – Campina da Alegria.

(G4-EN23) **Peso total de resíduos**

Unidade	Total		
	2014	2015	2016
Papel SC - Campina da Alegria	184.267	207.887	232.863
Papel MG - Santa Luzia	3.783	3.336	5.486
Embalagem SC - Campina da Alegria	9.791	10.185	8.982
Embalagem SP - Indaiatuba	9.905	10.316	9.773
Embalagem SP - Vila Maria	8.129	8.105	6.272
Resina RS - Balneário Pinhal	2.267	1.923	2.644
<b>Total</b>	<b>218.142</b>	<b>241.752</b>	<b>266.020</b>

(G4-EN23) **Peso total de resíduos**



(G4-EN23) **Volume específico de resíduos por tonelada produzida**

Unidade	Específico / produção bruta			Específico / produção líquida		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Papel SC- Campina da Alegria	0,94	0,87	0,98	1,01	0,92	1,04
Papel MG- Santa Luzia	0,05	0,05	0,10	0,06	0,05	0,11
Embalagem SC- Campina da Alegria	0,15	0,15	0,15	0,15	0,16	0,15
Embalagem SP- Indaiatuba	0,13	0,12	0,13	0,14	0,12	0,13
Embalagem SP- Vila Maria	0,12	0,13	0,11	0,13	0,13	0,11
Resina RS- Balneário Pinhal	0,23	0,20	0,22	0,23	0,20	0,22

**Meta 2017:** Manter o envio de resíduos ao aterro em níveis inferiores a 6,17% na Unidade Papel SC – Campina da Alegria:

Nas demais unidades, em 2017, persistiremos nos seguintes índices:

- 15% na Papel MG – Santa Luzia
- 0,30% na Embalagem SC – Campina da Alegria
- 3% na Embalagem SP – Indaiatuba
- 5,38% na Embalagem SP – Vila Maria
- 80% na Resina RS – Balneário Pinhal

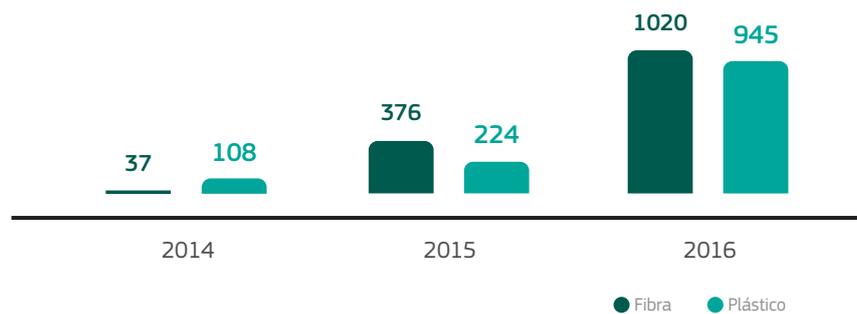
Nossas aparas de plástico misto, desenvolvidas após seis anos de pesquisa na Unidade Papel SC - Campina da Alegria, já são comercializadas no mercado com indicação de aplicação como matérias-primas para as indústrias de calçados, brinquedos, construção civil, automotiva, entre outras.



A iniciativa promove, de forma inédita, a transformação de um resíduo sólido em um novo produto, a partir da separação de plásticos e fibras e da criação de uma nova cadeia de valor, gerando trabalho e renda para a sociedade.

A recuperação de fibra e reaproveitamento no processo possibilitou a **redução de custos no valor de R\$ 779.547,28 mil, em 2016. Já a venda de plástico, viabilizou um retorno financeiro de R\$ 13.853,10.**

(G4-EN23) Recuperação Anual de Fibra e Plástico



Firmamos uma parceria para criar uma alternativa à destinação em aterro sanitário do carvão oriundo da queima de biomassa na caldeira. Atualmente, a empresa parceira processa este resíduo e o transforma em carvão vegetal.

### Efluentes

Para evitar prejuízos decorrentes de desperdícios e impactos ao meio ambiente, nos dedicamos à gestão efetiva do uso da água e do tratamento do efluente gerado. Nesse sentido, buscamos o atendimento dos requisitos legais aplicáveis e a manutenção de padrões consolidados relacionados a esta atividade fazendo uso, inclusive, de inovações tecnológicas que contribuem para a eficácia dos nossos sistemas.

O Plano Nacional de Recursos Hídricos e a legislação vigente fundamentam nosso sistema de gestão. Realizamos procedimentos específicos para o tratamento do efluente gerado e o monitoramos com base em parâmetros físico-químicos e microbiológicos, cujos resultados são enviados periodicamente aos órgãos ambientais competentes.

**(G4-EN22) Volume de efluente gerado (m<sup>3</sup>/ano)**

Unidade	2014	2015	2016
Papel SC - Campina da Alegria	4.481.990	4.498.765	4.478.095
Embalagem SC - Campina da Alegria	6.948	11.410	11.145
Embalagem SP - Indaiatuba	8.964	10.227	9.466
Embalagem SP - Vila Maria	-	-	5.044
Resina RS - Balneário Pinhal	6.831	6.073	7.432
<b>Total</b>	<b>4.504.733</b>	<b>4.526.475</b>	<b>4.511.182</b>

**(G4-EN22) Volume específico de efluente****(m<sup>3</sup> por tonelada produzida)**

Unidade	Específico / produção bruta			Específico / produção líquida		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Papel SC- Campina da Alegria	18,84	18,91	18,86	19,85	19,93	20,06
Embalagem SC- Campina da Alegria	0,10	0,17	0,18	0,11	0,18	0,19
Embalagem SP- Indaiatuba	0,10	0,12	0,12	0,11	0,12	0,13
Resina RS- Balneário Pinhal	0,71	0,63	0,62	0,71	0,63	0,62
Embalagem SP- Vila Maria	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,09

**Meta 2017:** Limitar a quantidade de efluente gerado por tonelada bruta produzida em 18,23m<sup>3</sup> na Unidade Papel SC – Campina da Alegria.

Nas demais unidades, em 2017, persistiremos nos seguintes índices:

- 0,10m<sup>3</sup> na Embalagem SP – Indaiatuba
- 0,10m<sup>3</sup> na Embalagem SP – Vila Maria
- 0,60m<sup>3</sup> na Resina RS – Balneário Pinhal
- 0,16m<sup>3</sup> na Embalagem SC – Campina da Alegria

**Emissões**

Somos certificados como uma empresa Carbono Neutro. Isso significa que registramos absorção superior à emissão de gases provenientes dos nossos processos.

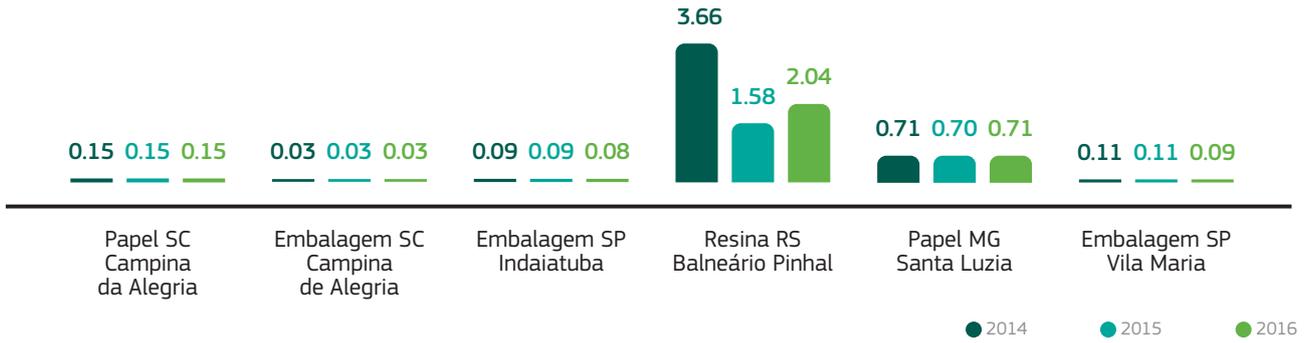
Além disso, fomos a primeira empresa do Brasil a certificar um Inventário de Gases de Efeito Estufa (GEE) de acordo com a ISO 14064:2006.

Nele, consideramos os escopos 1, 2 e 3, apurando fontes relevantes de emissões e remoções de gases, de acordo com as diretrizes do protocolo GHG e alinhado à Política Nacional de Mudanças Climáticas.

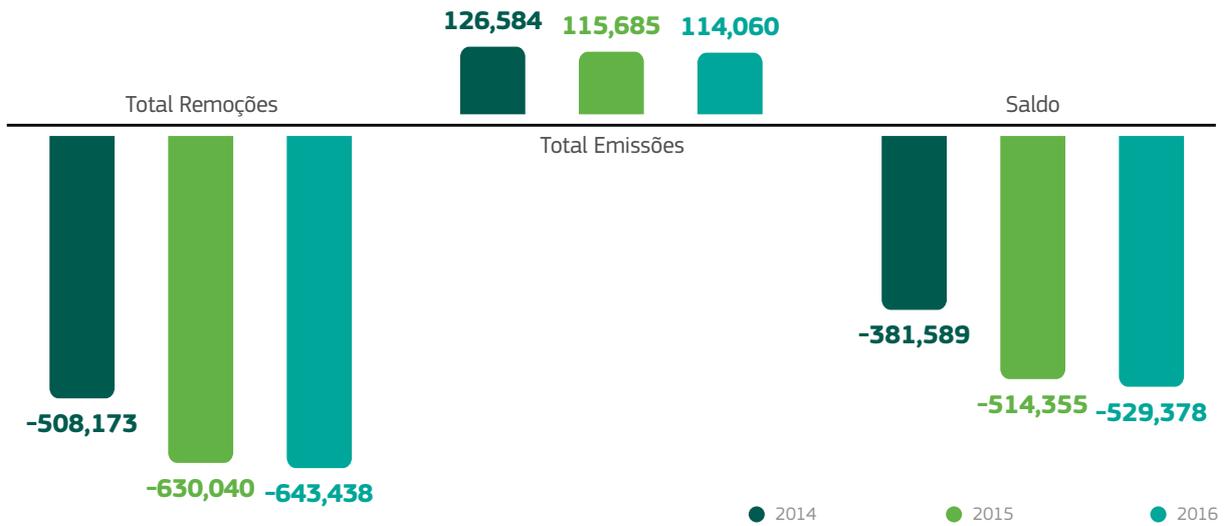
**(G4-EN15, G4-16, G4-17)**

Evolução das emissões (em Mg CO <sub>2</sub> eq)	2013 (ano base)	2015	2016	2016
Emissões Diretas	72.515	103.383	90.006	87.876
Emissões indiretas - Energia	7.279	12.172	12.959	13.723
Emissões indiretas - Outras fontes	11.665	11.029	12.719	12.462
<b>Total</b>	<b>91.458</b>	<b>126.584</b>	<b>115.685</b>	<b>114.061</b>

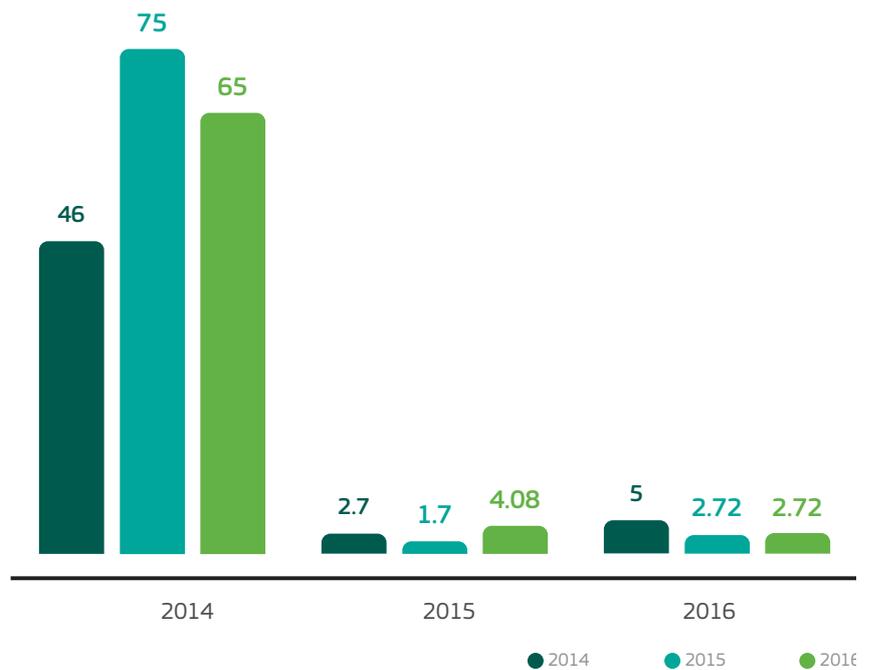
(G4-EN 18) Toneladas de CO<sub>2</sub>eq por tonelada produzida, incluindo todas as fontes de emissão



(G4-EN 19) Toneladas de CO<sub>2</sub>eq



(G4-EN 20) Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio (Kilogramas de CFC-11 eq)



## Insumos e reciclagem de materiais

O monitoramento do consumo de matérias-primas e insumos no processo contribui para o gerenciamento dos riscos atrelados a esse tema, uma vez que impactam diretamente nossos custos operacionais.

A reciclagem das aparas que transformamos em papéis para embalagem minimiza o volume do uso de matéria-prima virgem, proporcionando ganhos econômicos e sociais a partir da geração de emprego e renda aos fornecedores da cadeia e da redução do volume desses resíduos descartados em áreas urbanas ou enviados a aterros.

Alinhados à Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305 de 02/08/2010), praticamos e incentivamos a reciclagem por logística reversa, inclusive entre as nossas unidades industriais. As aparas provenientes do nosso negócio de Embalagens são reprocessadas pelas unidades Papel SC – Campina da Alegria e Papel MG – Santa Luzia. Essa iniciativa viabiliza a coleta e a restituição dos resíduos sólidos para reaproveitamento no processo produtivo ou para viabilizar outras alternativas ambientalmente adequadas.

O trabalho de reutilização de paletes teve continuidade em 2016. Das 270 mil unidades utilizadas na Unidade Embalagem SC – Campina da Alegria, 73% eram paletes usados, adquiridos do mercado e recuperados permitindo a reutilização e representando a economia de mais de R\$ 756 mil.

### (G4-EN1) Volume de materiais renováveis e não renováveis (toneladas)

	Renovável	Não Renovável
Papel SC - Campina da Alegria	657.032,97	11.938,91
Papel MG - Santa Luzia	67.091,53	1.061,81
Embalagem SC - Campina da Alegria	61.322,97	657,18
Embalagem SP - Indaiatuba	79.085,24	560,86
Embalagem SP - Vila Maria	60.278,67	311,84
Resina RS - Balneário Pinhal	14.853,48	N.A
<b>Total</b>	<b>939.664,86</b>	<b>14.530,60</b>

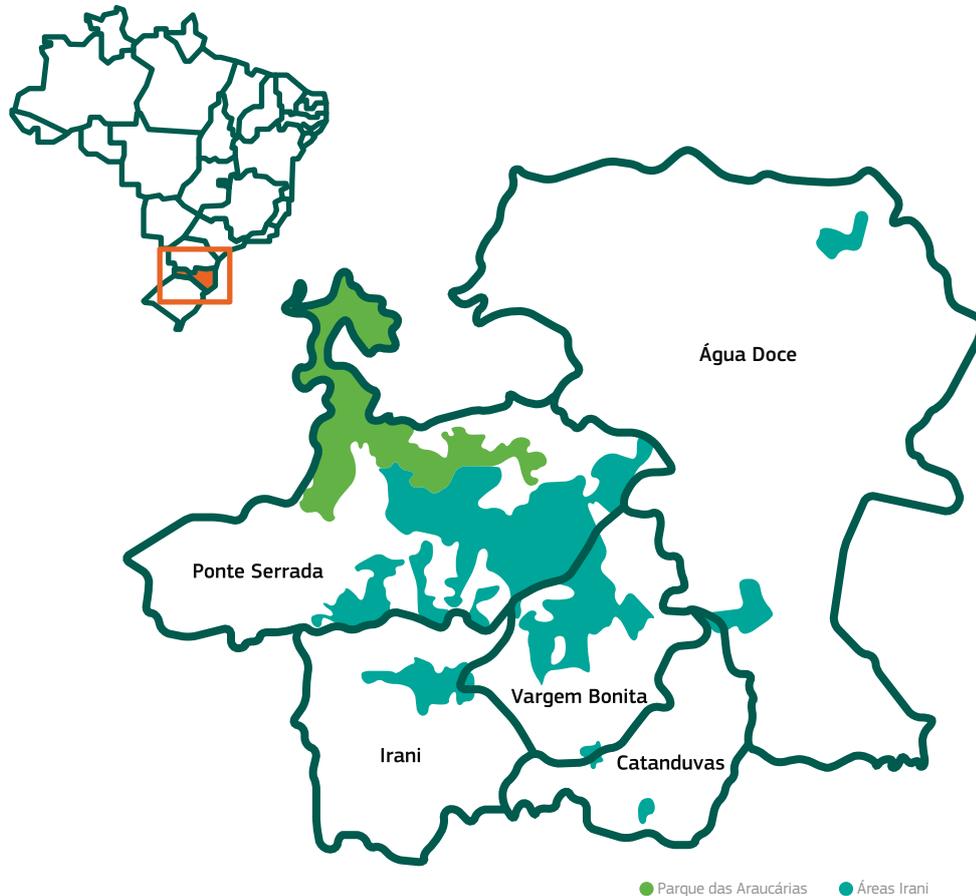
### Consumo específico de material por tonelada produzida

Unidades	Específico / produção bruta			Específico / produção líquida		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Unidade Papel SC Campina da Alegria	2,71	2,70	2,82	2,90	2,85	3,00
Unidade Papel MG Santa Luzia	1,12	1,13	1,25	1,17	1,17	1,31
Unidade Embalagem SC Campina da Alegria	1,02	1,02	1,02	1,06	1,06	1,06
Unidade Embalagem SP Indaiatuba	1,09	1,03	1,04	1,16	1,06	1,09
Unidade Embalagem SP Vila Maria	1,10	1,09	1,02	1,18	1,08	1,07
Unidade Resina RS-Balneário Pinhal	1,28	1,25	1,25	1,28	1,25	1,25

## Biodiversidade

<sup>(DMA)</sup> Temos uma relação íntima com recursos como a água, o solo e o ar. Por isso, o equilíbrio nessa interação é uma estratégia tomada visando a perenidade dos negócios.

Mapa das áreas florestais em Santa Catarina



Possuímos, em Santa Catarina, cerca de 47,6% de florestas nativas para fins de conservação e a proposta de criação de uma Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) com 285 hectares. Batizada de Prof. Yara C. Nicoletti, em homenagem a uma das principais educadoras de Vila Campina da Alegria, a área será dedicada à educação ambiental e à pesquisa científica.

Ali, destaca-se uma trilha ecológica de grande relevância em função da presença de água, mata ciliar, espécies vegetais ameaçadas de extinção e

**Meta 2017:** Realizar, no mínimo, 6 visitas guiadas de escolas de ensino básico e fundamentais na região.

animais da fauna local.

Parte de nossas terras está disposta dentro ou adjacente ao Parque Nacional das Araucárias (ParNa), unidade de conservação criada por meio de um decreto federal em 2005. Representantes da Companhia fazem parte de seu Conselho Consultivo, oferecendo apoio técnico para a tomada de decisão.

<sup>(G4-EN12)</sup> Contamos com equipes especializadas para a discussão dos impactos das nossas atividades florestais e industriais, responsáveis por traçar as melhorias operacionais que envolvem o monitoramento, avaliação, controle e mitigação de riscos dos impactos ambientais, ferramentas computacionais geoespaciais de controles de Áreas e Preservação Permanente (APPs) e reservas legais.

Tendo como um dos objetivos a apuração da relevância das florestas à sociedade e ações conjuntas para a devida preservação, realizamos consultas públicas com as comunidades no entorno. O último ciclo foi realizado em 2015 e estudamos a realização de um novo ciclo em 2017.

Dispomos de dois maciços florestais com mais de 3 mil hectares considerados como Áreas de Alto Valor de Conservação (AAVC), em Santa Catarina, recebendo medidas de proteção e monitoramento diferenciados das demais, ambos devidamente reconhecidos pela certificação FSC®.

#### Medidas de Proteção e Monitoramento

AAVC	Campina da Alegria	Irani
Educação Ambiental	x	
Vigilância Patrimonial (monitoramento com <i>ibottons</i> )	x	x
Levantamento da Mastofauna	x	x
Levantamento da Avifauna	x	x
Levantamento da Herpetofauna	x	x
Levantamento da flora	x	x
Controle de espécies exóticas invasoras	x	
Manutenção de aceiros	x	x
Controle da erosão em estradas	x	x
Iniciativa de criação de unidade de conservação particular	x	
Avaliação de impacto ambiental	x	x

A flora e a fauna das áreas protegidas e destinadas à conservação são monitoradas frequentemente. Por meio dessa prática, já identificamos espécies endêmicas, ameaçadas de extinção, e algumas que somente se desenvolvem em áreas com bom estado de conservação, fomentando a relevância da nossa estratégia de preservação.

Espécies catalogadas presentes na lista de ameaçadas de extinção, segundo o Ministério do Meio Ambiente

Ordem	Espécie	Nome popular	Aspecto de Conservação
Primates	<i>Alouatta guariba clamitans</i>	Bugio	VU (BR), CR (SC)
Carnivora	<i>Leopardus pardalis</i>	Jaguatirica	VU (BR), EN (SC)
Carnivora	<i>Puma concolor</i>	Puma	VU (BR, SC)
Carnivora	<i>Puma yagouaroundi</i>	Gato-mourisco	VU (BR)
Artiodactyla	<i>Mazama americana</i>	Veado-mateiro	EN (SC)
Artiodactyla	<i>Pecari tajacu</i>	Cateto	VU (SC)
Artiodactyla	<i>Tayassu pecari</i>	Queixada	VU (BR), CR (SC)
Rodentia	<i>Cuniculus paca</i>	Paca	VU (SC)

\* Red List of Threatened Species. Version 2016-3 – (IUCN);

\*\* Portaria MMA nº443, de 17 de dezembro de 2014.

CR – Criticamente ameaçada; NT – Quase ameaçada; EN – Em perigo; VU – Vulnerável

Ordem	Espécie	Nome popular	Aspecto de Conservação
Primates	<i>Alouatta guariba clamitans</i>	Bugio	VU (BR), CR (SC)
Carnivora	<i>Leopardus pardalis</i>	Jaguaririca	VU (BR), EN (SC)
Carnivora	<i>Puma concolor</i>	Puma	VU (BR, SC)
Carnivora	<i>Puma yagouaroundi</i>	Gato-mourisco	VU (BR)
Artiodactyla	<i>Mazama americana</i>	Veado-mateiro	EN (SC)
Artiodactyla	<i>Pecari tajacu</i>	Cateto	VU (SC)
Artiodactyla	<i>Tayassu pecari</i>	Queixada	VU (BR), CR (SC)
Rodentia	<i>Cuniculus paca</i>	Paca	VU (SC)

\* Portaria MMA nº444, de 17 de dezembro de 2014.

\*\* Resolução CONSEMA nº 002, de 06 de dezembro de 2011. VU – Vulnerável;

CR – Criticamente em Perigo; EN – Em perigo

Ordem	Nome popular	Aspecto de Conservação
<i>Tinamus solitarius</i>	Macuco	** VU
<i>Tricharia malachitacea</i>	Sabiá-cica	** VU
<i>Pyroderus scutatus</i>	Pavó	** EN
<i>Sporophila melanogaster</i>	Caboclinho-de-barriga-preta	** VU, ** VU

\* Portaria MMA nº444, de 17 de dezembro de 2014

\*\* Resolução CONSEMA nº 002, de 06 de dezembro de 2011. VU – Vulnerável; EN – Em perigo

	Nome científico	Nome popular
<b>Extremamente exigentes quanto à qualidade ambiental</b>	<i>Leucopternis polionotus</i>	Gavião-pombo-grande
	<i>Sarcoramphus papa</i>	Urubu-rei
	<i>Pionopsitta pileata</i>	Cuiú-cuiú
<b>Dependentes de micro-habitats específicos</b>	<i>Chamaeza ruficauda</i>	Tovaca-de-rabo-vermelho
	<i>Sporophila melanogaster</i>	Caboclinho-de-barriga-preta
	<i>Hylopezus nattereri</i>	Pinto-do-mato
	<i>Cyanoloxia moesta</i>	Negrinho-do-mato

A contaminação do solo e da água, erosão, presença de lixo, atropelamento de fauna e degradação de APPs são impactos negativos potenciais para o entorno. Para mitigá-los, realizamos monitoramentos contínuos, avaliações e ações corretivas, quando necessário.

Técnicas de baixo impacto ambiental são aplicadas no controle de dispersão de espécies exóticas em áreas protegidas, além do acompanhamento de reincidências.

A segurança das nossas áreas florestais e entorno em Santa Catarina contam com o resguardo garantido por um convênio com a Polícia Militar Ambiental no intuito de coibir caça, pesca e extração vegetal ilegal. As áreas onde há maior volume de registros de casos dessa natureza são monitoradas por uma equipe interna, também responsável pelas frequentes rondas ostensivas.

Um projeto liderado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) conta com o apoio da Companhia para o estudo do habitat e as ações para a mitigação dos impactos adversos causados pela presença de javalis nas áreas florestais catarinenses.

Para a definição de comunidades no entorno, nos baseamos no total de colaboradores residentes no município sobre o total de colaboradores residentes no estado onde o município está localizado.

## Comunidades do Entorno

O relacionamento com as **comunidades no entorno** é um tema de grande relevância na gestão dos nossos negócios, uma vez que parte deles a nossa licença social para operar.

Consideramos como entorno, as localidades onde residem a maior parte dos nossos colaboradores e que são diretamente impactadas pelas nossas atividades produtivas e tomadas de decisão.

<sup>(G4-S01)</sup> No intuito de analisar e compreender as necessidades e expectativas das comunidades no entorno, fortalecendo os relacionamentos estabelecidos, definimos critérios para classificá-las como localidades de atenção pontual ou prioritária.

	Atenção Prioritária	Atenção Pontual
<b>Santa Catarina</b>	Irani, Ponte Serrada, Vargem Bonita e Joaçaba	Catanduvas, Concórdia e Herval d'Oeste
<b>São Paulo</b>	Indaiatuba, Salto, Guarulhos e São Paulo (limitado ao entorno da Vila Maria)	Itaquaquecetuba
<b>Rio Grande do Sul</b>	Porto Alegre, Balneário Pinhal e Cidreira	São José do Norte
<b>Minas Gerais</b>	Santa Luzia	Não há

<sup>(G4-S02)</sup> A comunidade da Vila Campina da Alegria e entorno das unidades industriais instaladas em Vargem Bonita têm maior interação com a Companhia. Isso se deve à história de mais de sete décadas da Companhia nesta região, contribuindo com a geração de emprego e renda, arrecadação de tributos e estímulo ao desenvolvimento local.

Por isso, dedicamos uma área para a tratativa específica dos interesses desta Vila e sua manutenção, visto que os imóveis ali dispostos são de propriedade da Companhia, locados aos moradores que possuem vínculo direto ou indireto conosco.

<sup>(G4-S01)</sup> Projetos em conjunto são desenvolvidos, além da destinação de recursos específicos a título de ISS retido que está aprovado e autorizado pelo Município de Vargem Bonita (SC) e é repassado diretamente à Associação de Moradores de Campina da Alegria (Amoca) para o desenvolvimento de ações de interesse desta comunidade.

	2014	2015	2016
<b>Retenções a título de ISS em Vargem Bonita (em R\$ mil)</b>	417	382	360
<b>Percentual sobre o total retido em ISS no município</b>	1,91%	1,78%	1,55%
<b>Valor repassado à Amoca (em R\$ mil)</b>	73	56	63

Nossos investimentos sociais também se norteiam pelo fruto das relações da Companhia com as comunidades no entorno, especialmente com aquelas de atenção prioritária. Nesse sentido, avaliamos suas necessidades e nossa potencialidade para firmar parcerias que visem oferecer oportunidades de desenvolvimento mútuo.

**(G4-S01) Em 2016, demos continuidade a uma série de projetos sociais no entorno como:**

**Núcleos esportivos em parceria com a Associação Joaçabense de Voleibol:** estímulo à cidadania por meio da prática esportiva desta modalidade, envolvendo jovens em idade escolar residentes em Joaçaba, Vargem Bonita e Campina da Alegria. Em 2016, atendeu uma média de 300 alunos.



**Associação Broto do Galho:** núcleo produtivo de peças de utilidade e decoração a partir de resíduos industriais das unidades Papel e Embalagem SC – Campina da Alegria, contribuindo para a geração de renda extra aos membros da Associação.



**Parceria com a Junior Achievement nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais:** focada na educação prática em economia e negócios, estimula o voluntariado empresarial e aproxima a Companhia dos jovens das comunidades locais. Em 2016, 662 jovens em idade escolar participaram de atividades fruto desta parceria.



**Programa Atleta do Futuro:** em parceria com o SESI, desenvolve a cidadania por meio da prática de modalidades esportivas e da abordagem de temas transversais como o respeito e o trabalho em equipe. Por meio desta iniciativa, beneficiamos uma média aproximada de 1.300 jovens em Indaiatuba (SP) e 46 em Santa Luzia (MG).



**Projeto Aluno Destaque:** reconhece os cinco melhores alunos da Escola de Educação Básica Galeazzo Paganelli, de Campina da Alegria, em Vargem Bonita (SC) e a eles oferece orientação pedagógica exclusiva e bolsa de estudos mensal.



As oportunidades de voluntariado envolveram 7,89% dos colaboradores do nosso quadro funcional.

<sup>(G4-501)</sup> Investimentos sociais (em R\$ mil)

	2014	2015	2016
<b>Investimento direto</b>	362	284	199
<b>Lei Rouanet</b>	53	100	0
<b>Programa de Ação Cultural</b>	-	135	98
<b>Doações Pontuais</b>	89	23	28
<b>Total</b>	504	542	325

Nas demais localidades no entorno, lideranças das unidades e a área de Comunicação e Sustentabilidade, trabalham juntas na gestão de temas de interesse local.

<sup>(G4-16)</sup> A comunicação com lideranças governamentais e entidades sociais representativas da sociedade é contínua e realizada por meio das nossas lideranças que assumem cargos em conselhos, diretorias e/ou contribuem em projetos e ações desenvolvidas pelas seguintes organizações:

- Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)
- Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de Joaçaba e Vargem Bonita (SC)
- Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca)
- Associação Brasileira de Papelão Ondulado (ABPO)
- Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP)
- Associação Catarinense das Empresas Florestais (ACR)
- Associação Comercial e Industrial do Oeste Catarinense (ACIOC)
- Associação dos Dirigentes de Vendas de Santa Catarina (ADVBS)
- Associação dos Resinadores do Brasil (ARESB)
- Associação Empresarial de Santa Luzia (AESL)
- Associação Gaúcha de Empresas Florestais (Ageflor)
- Associação Qualidade RS/PGQP
- BM&F Bovespa
- Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul (CIERGS)
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM)
- Conselho Regional de Biologia (CRBio)
- Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRC-SC)
- Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina (CREA-SC)
- Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio Grande do Sul (CREA-RS)
- Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul (Federasul)

- Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC)
- Fundação do Meio Ambiente de Santa Catarina (FATMA)
- Fundação Centro Tecnológico de Produção Industrial (Cetepi)
- Indústria Brasileira de Árvores (Ibá)
- Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias de Engenharia (IBAPE)
- Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI)
- Lide Sul – Integra Eventos Ltda – ME
- Movimento Catarinense pela Excelência – Excelência SC
- Ordem dos Advogados do Brasil de Santa Catarina (OAB-SC)
- Sindicato das Indústrias de Marcenarias, serrarias, carpintarias e tanoarias de Caxias do Sul (Sindimadeira RS)
- Sindicato da Indústria do Papelão do Estado de São Paulo (Sinpesp)
- Sindicato das Indústrias de Celulose e Papel de Santa Catarina (Sinpesc)
- Sindicato das Indústrias de Celulose, Papel e Papelão do Estado de Minas Gerais (Sinpaper)
- Sindicato das Indústrias de Papel, Papelão e Cortiça do Rio Grande do Sul (Sinpasul)
- Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Papel e Papelão em Santa Luzia (Sintipel)
- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Papel, Papelão e Cortiça de São Paulo, ABCDM, Osasco, Taboão da Serra e Região (Sintrapel)
- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Artefatos de Papel Papelão Cortiça em Joaçaba e Região (SITIAPAPEL)
- Young 's Presidents Organization (YPO)



(GRI.G4-2) **Evolução dos Compromissos**

<p><b>Fornecedores</b></p>	<p><b>Meta 2016</b> Manter no mínimo 60% de contratos de longa duração no Projeto Fornecedor Irani e continuar persistindo no índice de 80% de fornecedores de aparas com compras estáveis.</p> <hr/> <p><b>Status</b> Parcialmente atendida</p>	<p><b>Como temos evoluído</b></p> <p><b>Fornecedor Irani</b> 2016: 68,79% 2015: 62,18% 2014: 56,49%</p> <p><b>Floresta Urbana</b> 2016: 75,70% 2015: 69,55% 2014: 61,19%</p>
<p><b>Energia</b></p>	<p><b>Meta 2016</b> Manter o padrão de consumo específico de energia em 0,79 MW/h por tonelada líquida produzida na Unidade Papel SC – Campina da Alegria.</p> <hr/> <p><b>Status</b> Atendida</p>	<p><b>Como temos evoluído</b></p> <p>2016: 0,79 MWh 2015: 0,80 MWh 2014: 0,82 MWh</p>
<p><b>Resíduos</b></p>	<p><b>Meta 2016</b> Manter o envio de resíduos ao aterro em níveis inferiores a 8% na Unidade Papel SC – Campina da Alegria.</p> <hr/> <p><b>Status</b> Atendida</p>	<p><b>Como temos evoluído</b></p> <p>2016: 6,17% 2015: 9,85% 2014: 11,05%</p>
<p><b>Efluentes</b></p>	<p><b>Meta 2016</b> Limitar em 18,88 m<sup>3</sup> a quantidade de efluente gerada por tonelada bruta produzida na Unidade Papel SC – Campina da Alegria.</p> <hr/> <p><b>Status</b> Atendida</p>	<p><b>Como temos evoluído</b></p> <p>2016: 18,19 m<sup>3</sup> 2015: 19,93 m<sup>3</sup> 2014: 20,37m<sup>3</sup></p>
<p><b>Biodiversidade</b></p>	<p><b>Meta 2016</b> Realizar, no mínimo, 5 visitas guiadas de escolas de ensino básico e fundamental da região na trilha ecológica da Reserva Particular do Patrimônio Natural Prof. Yara C. Nicoletti.</p> <hr/> <p><b>Status</b> Atendida</p>	<p><b>Como temos evoluído</b></p> <p>2016: 5 visitas</p>
<p><b>Capacitação &amp; Desenvolvimento</b></p>	<p><b>Meta 2016</b> Realizar 100% do mapeamento de capacitação técnica por cargo nas Unidades Papel e Embalagem SC – Campina da Alegria e a elaboração de planos de treinamento por Unidade</p> <hr/> <p><b>Status</b> Parcialmente atendida</p>	<p><b>Como temos evoluído</b></p> <p>100% na Unidade Papel SC. Na Embalagem SC, optamos por iniciar em 2017, tendo em vista a complexidade do trabalho e os aprendizados obtidos com a realização na Papel SC.</p> <p>Os planos de treinamento foram realizados em 100% das unidades.</p>

## Compromissos 2017

### Meta 2017

#### Desempenho econômico e dos negócios

Reduzir R\$ 8 milhões de nossos custos variáveis.

Manter a alavancagem operacional (dívida líquida/EBITDA) menor que 4,00 vezes.

O prazo médio da dívida da Companhia deve ser, no mínimo, de 30 meses.

#### Água

Reduzir a quantidade de água consumida por tonelada bruta produzida para 19,56 m<sup>3</sup> na Papel SC – Campina da Alegria.

#### Resíduos

Manter o envio de resíduos ao aterro em níveis inferiores a 6,17% na Papel SC – Campina da Alegria.

#### Efluentes

Limitar a quantidade de efluente gerado por tonelada bruta produzida em 18,23 m<sup>3</sup> na Unidade Papel SC – Campina da Alegria.

#### Energia

Manter o padrão de consumo específico de energia por tonelada líquida produzida em 0,79 MW/h na Papel SC – Campina da Alegria.

#### Fornecedores

Manter no mínimo 60% de contratos de longa duração no Projeto Fornecedor Irani e continuar persistindo no índice de 80% de fornecedores de aparas com compras estáveis.

Dar continuidade ao trabalho de logística reversa de aparas, com expectativa de retorno de 4 mil toneladas no ano.

#### Impacto e proteção da biodiversidade

Realizar, no mínimo, 6 visitas guiadas de escolas de ensino básico e fundamental da região na trilha ecológica da Reserva Particular do Patrimônio Natural Prof. Yara C. Nicoletti.

Nossos compromissos ambientais são focados na Unidade Papel – Campina da Alegria, considerando sua relevância e impacto nos resultados da Companhia. As demais unidades persistem em metas que respeitam suas características e particularidades.

### (G4-19, G4-28, G4-31 e G4-32) Sobre o Relatório

Para a elaboração do nosso Relatório, adotamos a quarta geração de indicadores da *Global Reporting Initiative* (GRI) em um nível abrangente, além de nos inspirarmos nas orientações para o relato integrado do *International Integrated Reporting Council* (IIRC).

(G4-17, G4-28) Nele, apresentamos nossos desafios e resultados na gestão de temas relevantes em sustentabilidade para os nossos negócios entre janeiro e dezembro de 2016, considerando todas as unidades de negócios da Celulose Irani S.A. e suas controladas Habitasul Florestal S.A., HGE - Geração de Energia Sustentável Ltda., IGE – Irani Geração de Energia Sustentável Ltda. e Iraflor Comércio de Madeiras Ltda.

(G4-18) Os temas foram apurados a partir de um trabalho realizado em 2014, a partir da revisão do Planejamento Estratégico 2015-2025.

**Eles nos guiam para a compreensão dos nossos impactos, dentro e fora das nossas operações, e no direcionamento dos nossos esforços para aumentar a amplitude dos impactos positivos e mitigar os impactos negativos.**

(G4-18) O processo de identificação de temas relevantes contou com o apoio de consultores externos para a análise de fontes secundárias e benchmarkings do setor, consultas a sete representantes de *stakeholders* externos (fornecedores, acionistas, clientes, governos e sociedade) e a realização de um painel com 25 lideranças da Companhia. A priorização dos temas contribuiu para a alimentação do nosso mapa estratégico. O processo será reavaliado a cada revisão do planejamento estratégico, sendo a próxima prevista para 2017.

(G4-18) Em 2016, realizamos entrevistas com os membros da Diretoria Executiva visando capturar suas percepções quanto ao conteúdo do último relato publicado e suas expectativas para a atual publicação, reforçando e validando os temas que norteiam nosso conteúdo, também verificando oportunidades de aprimoramento.



(G4-19, G4-20, G4-21)

Muito Relevante	Florestal	Fornecedores	Nossas Unidades	Cientes	Sociedade
<b>Governança e Gestão de Sustentabilidade</b>					
Avaliação de risco socioambiental dos fornecedores					
Desempenho econômico e dos negócios					
Eficiência energética					
Impactos e proteção da biodiversidade					
Recursos hídricos					
<b>Relevante</b>					
Capacitação e desenvolvimento					
Resíduos					
Efluentes					
Emissões					
Inovação e P&D					
Insumos e reciclagem de materiais					
Qualidade do produto					
Relacionamento com a comunidade do entorno					
Saúde e segurança ocupacional					

Temas econômicos    Temas sociais    Temas ambientais

Amplitude dos impactos em nossa cadeia de valor (quanto mais intensa a cor, maior a amplitude)

(G4-18, G4-48) As informações deste Relatório foram apuradas pelas áreas funcionais, revisadas internamente e aprovadas pela Diretoria Executiva. (G4-33) A Conecta Consultores foi responsável pela verificação independente das informações não-financeiras e pela emissão de uma declaração de garantia.

(G4-33) A verificação da consistência e integridade das nossas operações é auditada de forma independente e resulta na emissão do Parecer dos Auditores Independentes, trimestral e anualmente. As demonstrações financeiras, consolidadas de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) e das práticas adotadas no Brasil, são auditadas pela PwC.

(G4-32) Em caso de dúvidas ou sugestões, entre em contato pelo e-mail:

[faleconosco@irani.com.br](mailto:faleconosco@irani.com.br).

**(G4-32) Índice GRI****Conteúdo Padrão Geral**

Indicador	Descrição	Saiba Mais
<b>Estratégia e Análise</b>		
<b>G4-1</b>	Apresente uma declaração do decisor mais graduado da organização sobre a relevância da sustentabilidade para a organização e sua estratégia de sustentabilidade.	Energia ampliada (Pg. 5)
<b>G4-2</b>	Apresente uma descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades.	Atitude ampliada (Pg. 5, 23, 24 e 83)
<b>Perfil Organizacional</b>		
<b>G4-3</b>	Relate o nome da organização.	Celulose Irani S.A.
<b>G4-4</b>	Relate as principais marcas, produtos e serviços.	Interface ampliada
<b>G4-5</b>	Relate a localização da sede da organização.	Escritório RS – Porto Alegre Rua General João Manoel, 157, 9º andar, Porto Alegre – CEP 90010-030 (Pg. 4)
<b>G4-6</b>	Relate o número de países nos quais a organização opera e nome dos países nos quais as suas principais operações estão localizadas ou que são especificamente relevantes para os tópicos de sustentabilidade abordados no relatório.	Energia ampliada (Pg. 4)
<b>G4-7</b>	Relate a natureza da propriedade e forma jurídica da organização.	Energia ampliada (Pg. 4)
<b>G4-8</b>	Relate os mercados em que a organização atua.	Interface ampliada (Pg. 58)
<b>G4-9</b>	Relate o porte da organização, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número total de empregados</li> <li>• Número total de operações</li> <li>• Vendas líquidas (para organizações do setor privado) ou receita líquida (para organizações do setor público)</li> <li>• Capitalização total discriminada em termos de dívida e patrimônio líquido (para organizações do setor privado)</li> <li>• Quantidade de produtos ou serviços prestados</li> </ul>	O atendimento desse indicador está distribuído no conteúdo do Relatório, nos seguintes tópicos:  Energia ampliada Olhar ampliado (Pg. 4, 26, 34 e 55)
<b>G4-10</b>	a. Relate o número total de empregados por contrato de trabalho e gênero. b. Relate o número total de empregados permanentes por tipo de emprego e gênero. c. Relate a força de trabalho total por empregados e empregados contratados e por gênero. d. Relate a força de trabalho total por região e gênero. e. Relate se uma parte substancial do trabalho da organização é realizada por trabalhadores legalmente reconhecidos como autônomos ou por indivíduos que não sejam empregados próprios ou terceirizados, inclusive funcionários e empregados contratados de empresas terceirizadas. f. Relate quaisquer variações significativas no número de empregados (p. ex.: variações sazonais no número de empregados nos setores de turismo ou agrícola).	Olhar ampliado (Pg. 34, 35, 36 e 62)

Indicador	Descrição	Saiba Mais
G4-11	Relate o percentual do total de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva.	Olhar ampliado (Pg. 34 e 36)
G4-12	Descreva a cadeia de fornecedores da organização.	Interface ampliada (Pg. 59)
G4-13	Relate quaisquer mudanças significativas ocorridas no decorrer do período coberto pelo relatório em relação ao porte, estrutura, participação acionária ou cadeia de fornecedores da organização.	Não ocorreram mudanças significativas em relação aos tópicos requeridos ao longo de 2016.
G4-14	Relate se e como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução.	Energia ampliada (Pg. 22)
G4-15	Liste as cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social que a organização subscreve ou endossa.	Energia ampliada (Pg. 5 e 63)
G4-16	Liste a participação em associações (p. ex.: associações setoriais) e organizações nacionais ou internacionais de defesa em que a organização: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem assento no conselho de governança</li> <li>• Participa de projetos ou comissões</li> <li>• Contribui com recursos financeiros além da taxa básica como organização associada</li> <li>• Considera estratégica a sua participação</li> </ul>	Atitude ampliada (Pg. 8, 11, 72 e 81)

#### Aspectos Materiais Identificados e Limites

G4-17	a. Liste todas as entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas ou documentos equivalentes da organização. b. Relate se qualquer entidade incluída nas demonstrações financeiras consolidadas ou documentos equivalentes da organização não foi coberta pelo relatório.	Atitude ampliada (Pg. 14, 72 e 85)
G4-18	a. Explique o processo adotado para definir o conteúdo do relatório e os limites dos Aspectos. b. Explique como a organização implementou os Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório.	Atitude ampliada (Pg. 85 e 86)
G4-19	Liste todos os aspectos materiais identificados no processo de definição do conteúdo do relatório.	Atitude ampliada (Pg. 84 e 86)
G4-20	Para cada Aspecto material, relate o Limite do Aspecto dentro da organização.	Atitude ampliada (Pg. 86)
G4-21	Para cada Aspecto material, relate seu limite fora da organização.	Atitude ampliada (Pg. 86)
G4-22	Relate o efeito de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores e as razões para essas reformulações.	Não se aplica (Pg. 34)
G4-23	Relate alterações significativas em relação a períodos cobertos por relatórios anteriores em Escopo e Limites de Aspecto.	A partir deste Relatório, os dados sobre a nossa forma de gestão de pessoas estão segmentados por unidades e passam a separar as informações referentes aos escritórios de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Esta nova forma de apresentação está alinhada à maneira como temos gerenciado nossas práticas e indicadores.

Indicador	Descrição	Saiba Mais
<b>Engajamento de Stakeholders</b>		
<b>G4-24</b>	Apresente uma lista de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização.	Energia ampliada (Pg. 7)
<b>G4-25</b>	Relate a base usada para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> para engajamento.	Atitude ampliada (Pg. 7)
<b>G4-26</b>	Relate a abordagem adotada pela organização para envolver os <i>stakeholders</i> , inclusive a frequência do seu engajamento discriminada por tipo e grupo, com uma indicação de que algum engajamento foi especificamente promovido como parte do processo de preparação do relatório.	A abordagem deste indicador é intrínseca ao longo da descrição da nossa forma de gestão de cada tema material.
<b>G4-27</b>	Relate os principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento de <i>stakeholders</i> e as medidas adotadas pela organização para abordar esses tópicos e preocupações, inclusive no processo de relatá-las. Relate os grupos de <i>stakeholders</i> que levantaram cada uma das questões e preocupações mencionadas.	Nossas lideranças são responsáveis por gerir os principais tópicos e preocupações dos seus públicos de relacionamento direto.
<b>Perfil do Relatório</b>		
<b>G4-28</b>	Período coberto pelo relatório (p. ex.: ano fiscal ou civil) para as informações apresentadas.	Atitude ampliada (Pg. 84 e 85)
<b>G4-29</b>	Data do relatório anterior mais recente (se houver).	O Relatório anterior foi divulgado em março de 2016.
<b>G4-30</b>	Ciclo de emissão de relatórios (anual, bienal, etc.).	Anual
<b>G4-31</b>	Informe o ponto de contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo.	Atitude ampliada (Pg. 84)
<b>G4-32</b>	Relate a opção “de acordo” escolhida pela organização.	Atitude ampliada (Pg. 84 e 86)
<b>G4-33</b>	a. Relate a política e prática corrente adotadas pela organização para submeter o relatório a uma verificação externa. b. Se essa informação não for incluída no relatório de verificação que acompanha o relatório de sustentabilidade, relate o escopo e a base de qualquer verificação externa realizada. c. Relate a relação entre a organização e a parte responsável pela verificação externa. d. Relate se o mais alto órgão de governança ou altos executivos estão envolvidos na busca de verificação externa para o relatório de sustentabilidade da organização.	Atitude ampliada (Pg. 86)
<b>Governança</b>		
<b>G4-34</b>	Relate a estrutura de governança da organização, incluindo os comitês do mais alto órgão de governança. Identifique todos os comitês responsáveis pelo assessoramento do conselho na tomada de decisões que possuam impactos econômicos, ambientais e sociais.	Atualmente, não possuímos Conselho Fiscal e/ou de assessoramento ao Conselho de Administração. (Pg. 8 e 9)
<b>G4-35</b>	Relate o processo usado para a delegação de autoridade sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais pelo mais alto órgão de governança para executivos seniores e outros empregados.	Energia ampliada (Pg. 11 e 13)
<b>G4-36</b>	Relate se a organização designou um ou mais cargos e funções de nível executivo como responsável pelos tópicos econômicos, ambientais e sociais e se esses responsáveis se reportam diretamente ao mais alto órgão de governança.	Energia ampliada (Pg. 11 e 13)

Indicador	Descrição	Saiba Mais
G4-37	Relate os processos de consulta usados entre os <i>stakeholders</i> e o mais alto órgão de governança em relação aos tópicos econômicos, ambientais e sociais. Se a consulta for delegada a outras estruturas, órgãos ou pessoas, indique a quem e quaisquer processos existentes de feedback para o mais alto órgão de governança.	Energia ampliada (Pg. 9 e 11)
G4-38	Relate a composição do mais alto órgão de governança e dos seus comitês.	Não há participação de mulheres e/ outros representantes de minorias no Conselho de Administração. (Pg. 9)
G4-39	Relate se o presidente do mais alto órgão de governança é também um diretor executivo (e, nesse caso, sua função na gestão da organização e as razões para esse acúmulo).	O presidente do Conselho de Administração não faz parte da nossa Diretoria Executiva.
G4-40	Relate os processos de seleção e nomeação para o mais alto órgão de governança e seus comitês, bem como os critérios adotados para selecionar e nomear os membros do mais alto órgão de governança.	Energia ampliada (Pg. 11)
G4-41	Relate os processos usados pelo mais alto órgão de governança para garantir a prevenção e administração de conflitos de interesse. Relate se conflitos de interesse são revelados aos <i>stakeholders</i> .	Energia ampliada (Pg. 11, 13 e 14)
G4-42	Relate os papéis desempenhados pelo mais alto órgão de governança e pelos executivos seniores no desenvolvimento, aprovação e atualização do propósito, declaração de missão, visão e valores, e definição de estratégias, políticas e metas relacionadas a impactos econômicos, ambientais e sociais da organização.	Energia ampliada (Pg. 4)
G4-43	Relate as medidas tomadas para desenvolver e aprimorar o conhecimento do mais alto órgão de governança sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais.	Energia ampliada (Pg. 11)
G4-44	a. Relate os processos de avaliação do desempenho do mais alto órgão de governança no que diz respeito à governança de tópicos econômicos, ambientais e sociais. Relate se essa avaliação é independente ou não e com que frequência ela é realizada. Relate se essa avaliação é uma autoavaliação. b. Relate as medidas tomadas em resposta à avaliação do desempenho do mais alto órgão de governança no que diz respeito à governança de tópicos econômicos, ambientais e sociais, incluindo, no mínimo, mudanças em sua composição e em práticas organizacionais.	Não possuímos um processo estruturado que determine a qualificação em sustentabilidade e autoavaliação para o mais alto órgão de governança. (Pg. 13)
G4-45	a. Relate o papel desempenhado pelo mais alto órgão de governança na identificação e gestão de impactos, riscos e oportunidades derivados de questões econômicas, ambientais e sociais. Mencione o papel desempenhado pelo mais alto órgão de governança na implementação de processos de <i>due diligence</i> . b. Relate se processos de consulta e relacionamento com <i>stakeholders</i> são usados para apoiar o mais alto órgão de governança na identificação e gestão de impactos, riscos e oportunidades derivados de questões econômicas, ambientais e sociais.	Energia ampliada (Pg. 22)

Indicador	Descrição	Saiba Mais
G4-46	Relate o papel desempenhado pelo mais alto órgão de governança na análise da eficácia dos processos de gestão de risco da organização para tópicos econômicos, ambientais e sociais.	Energia ampliada (Pg. 22 e 25)
G4-47	Relate com que frequência o mais alto órgão de governança analisa impactos, riscos e oportunidades derivados de questões econômicas, ambientais e sociais.	Energia ampliada (Pg. 11, 22 e 25)
G4-48	Relate o órgão ou o cargo de mais alto nível que analisa e aprova formalmente o relatório de sustentabilidade da organização e garante que todos os Aspectos materiais sejam abordados.	Energia ampliada (Pg. 86)
G4-49	Relate o processo adotado para comunicar preocupações críticas ao mais alto órgão de governança.	Energia ampliada (Pg. 11)
G4-50	Relate a natureza e número total de preocupações críticas comunicadas ao mais alto órgão de governança e o(s) mecanismo(s) adotado(s) para abordá-las e resolvê-las.	Energia ampliada (Pg. 11)
G4-51	a. Relate as políticas de remuneração aplicadas ao mais alto órgão de governança e a executivos seniores. b. Relate como os critérios de desempenho da política de remuneração aplicam-se aos objetivos econômicos, ambientais e sociais do mais alto órgão de governança e executivos seniores.	Não há um levantamento formal quanto ao número de preocupações críticas levadas ao Conselho de Administração. (Pg. 13 e 50)
G4-52	Relate o processo adotado para a determinação da remuneração. Relate se consultores de remuneração são envolvidos na determinação de remunerações e se eles são independentes da administração. Relate quaisquer outras relações entre os consultores de remuneração e a organização.	Olhar ampliado (Pg. 13 e 49)
G4-53	Relate como opiniões dos <i>stakeholders</i> são solicitadas e levadas em conta em relação à remuneração, incluindo os resultados de votações sobre políticas e propostas de remuneração, se aplicável.	Olhar ampliado (Pg. 13 e 50)
G4-54	Relate a proporção entre a remuneração anual total do indivíduo mais bem pago da organização em cada país em que a organização possua operações significativas e a remuneração média anual total de todos os empregados (excluindo o mais bem pago) no mesmo país.	Olhar ampliado (Pg. 50)
G4-55	Relate a proporção entre o aumento percentual da remuneração total anual do indivíduo mais bem pago da organização em cada país em que possua operações significativas e o aumento percentual médio da remuneração anual total de todos os empregados (excluindo o mais bem pago) no mesmo país.	Informação não disponível. (Pg. 8 e 50)
<b>Ética e Integridade</b>		
G4-56	Descreva os valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização, como códigos de conduta e de ética.	Energia ampliada (Pg. 4 e 53)
G4-57	Relate os mecanismos internos e externos adotados pela organização para solicitar orientações sobre comportamentos éticos e em conformidade com a legislação, como canais de relacionamento (p. ex.: ouvidoria).	Olhar ampliado (Pg. 53)
G4-58	Relate os mecanismos internos e externos adotados pela organização para comunicar preocupações em torno de comportamentos não éticos ou incompatíveis com a legislação e questões relacionadas à integridade organizacional, como encaminhamento de preocupações pelas vias hierárquicas, mecanismos para denúncias de irregularidades ou canais de denúncias.	Olhar ampliado (Pg. 53)

### Conteúdos Padrão Específicos

Indicador	Descrição	Saiba Mais
<b>Aspecto Material: Desempenho Econômico</b>		
<b>DMA</b>	Forma de gestão.	Energia ampliada (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-EC1</b>	Valor econômico direto gerado e distribuído.	Energia ampliada (Pg. 32, 50 e 51)
<b>G4-EC2</b>	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização em decorrência de mudanças climáticas.	Energia ampliada
<b>G4-EC3</b>	Cobertura das obrigações previstas no plano de pensão de benefício da organização.	Energia ampliada
<b>G4-EC4</b>	Assistência financeira recebida do governo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsídios: R\$ 2.158 mil referente postergação de pagamento de ICMS (Prodec). O valor é calculado em relação à taxa de encargos subsidiada pelo Estado de Santa Catarina.</li> <li>• Subvenções para Investimentos: R\$ 7.463 mil referente subvenção para investimentos previstos para os Estados de Santa Catarina e Minas Gerais, na forma de crédito presumido de ICMS.</li> </ul>
<b>Aspecto Material: Materiais</b>		
<b>DMA</b>	Forma de gestão.	Atitude ampliada (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-EN1</b>	Materiais usados, discriminados por peso ou volume.	Atitude ampliada (Pg. 74)
<b>G4-EN2</b>	Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem.	Atitude ampliada
<b>Aspecto Material: Energia</b>		
<b>DMA</b>	Forma de gestão.	Atitude ampliada (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-EN3</b>	Consumo de energia dentro da organização.	Atitude ampliada (Pg. 64 e 66)
<b>G4-EN4</b>	Consumo de energia fora da organização.	Atitude ampliada
<b>G4-EN5</b>	Intensidade energética.	Atitude ampliada (Pg. 67 e 68)
<b>G4-EN6</b>	Redução do consumo de energia.	Atitude ampliada
<b>G4-EN7</b>	Reduções nos requisitos energéticos de produtos e serviços.	Atitude ampliada
<b>Aspecto Material: Água</b>		
<b>DMA</b>	Forma de gestão.	Atitude ampliada (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-EN8</b>	Total de retirada de água por fonte.	Atitude ampliada (Pg. 68)
<b>G4-EN9</b>	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	Atitude ampliada
<b>G4-EN10</b>	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	Atitude ampliada (Pg. 69)
<b>Aspecto Material: Biodiversidade</b>		
<b>DMA</b>	Forma de gestão.	Atitude ampliada (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-EN11</b>	Unidades operacionais próprias, arrendadas ou administradas dentro ou nas adjacências de áreas protegidas e áreas de alto índice de biodiversidade situadas fora de áreas protegidas.	Atitude ampliada (Pg. 69)

Indicador	Descrição	Saiba Mais
<b>G4-EN12</b>	Descrição de impactos significativos de atividades, produtos e serviços sobre a biodiversidade em áreas protegidas e áreas de alto índice de biodiversidade situadas fora de áreas protegidas.	Atitude ampliada (Pg. 75)
<b>G4-EN13</b>	Habitats protegidos ou restaurados.	Atitude ampliada
<b>G4-EN14</b>	Número total de espécies incluídas na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats situados em áreas afetadas por operações da organização, discriminadas por nível de risco de extinção.	Atitude ampliada
<b>Aspecto Material: Emissões</b>		
<b>DMA</b>	Forma de gestão.	Atitude ampliada (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-EN15</b>	Emissões diretas de gases de efeito estufa (GEE) (Escopo 1).	Atitude ampliada (Pg. 72)
<b>G4-EN16</b>	Emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) provenientes da aquisição de energia (Escopo 2).	Atitude ampliada
<b>G4-EN17</b>	Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) (Escopo 3).	Atitude ampliada
<b>G4-EN18</b>	Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (GEE).	Atitude ampliada
<b>G4-EN19</b>	Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE).	Atitude ampliada
<b>G4-EN20</b>	Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio (SDO).	Atitude ampliada
<b>G4-EN21</b>	Emissões de NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas.	Atitude ampliada
<b>Aspecto Material: Efluentes e Resíduos</b>		
<b>DMA</b>	Forma de Gestão	Atitude ampliada (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-EN22</b>	Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação.	Atitude ampliada (Pg. 72)
<b>G4-EN23</b>	Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição.	Atitude ampliada (Pg. 70 e 71)
<b>G4-EN24</b>	Número total e volume de vazamentos significativos.	Não foram registrados vazamentos significativos no período.
<b>G4-EN25</b>	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da convenção da basileia2, anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.	Atitude ampliada
<b>G4-EN26</b>	Identificação, tamanho, status de proteção e valor da biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descargas e drenagem de água realizados pela organização.	Atitude ampliada
<b>Aspecto Material: Avaliação Ambiental de Fornecedores</b>		
<b>DMA</b>	Forma de Gestão	Interface ampliada (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-EN32</b>	Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais.	Interface ampliada
<b>G4-EN33</b>	Impactos ambientais negativos significativos reais e potenciais na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito.	Interface ampliada
<b>Aspecto Material: Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos</b>		
<b>DMA</b>	Forma de gestão.	Atitude ampliada (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-HR10</b>	Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relacionados a direitos humanos.	Atitude ampliada
<b>G4-HR11</b>	Impactos negativos significativos reais e potenciais em direitos humanos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito.	Atitude ampliada

Indicador	Descrição	Saiba Mais
<b>Aspecto Material: Saúde e Segurança no Trabalho</b>		
<b>DMA</b>	Forma de gestão.	Olhar ampliado (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-LA5</b>	Percentual da força de trabalho representada em comitês formais de saúde e segurança, compostos por empregados de diferentes níveis hierárquicos, que ajudam a monitorar e orientar programas de saúde e segurança no trabalho.	Olhar ampliado (Pg. 46)
<b>G4-LA6</b>	Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho, discriminados por região e gênero.	Olhar ampliado (Pg. 47)
<b>G4-LA7</b>	Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação.	Olhar ampliado (Pg. 46)
<b>G4-LA8</b>	Tópicos relativos à saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos.	Olhar ampliado (Pg. 49)
<b>Aspecto Material: Treinamento e Educação</b>		
<b>DMA</b>	Forma de gestão.	Olhar ampliado (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-LA9</b>	Número médio de horas de treinamento por ano por empregado, discriminado por gênero e categoria funcional.	Olhar ampliado (Pg. 41)
<b>G4-LA10</b>	Programas de gestão de competências e aprendizagem contínua que contribuem para a continuidade da empregabilidade dos empregados em período de preparação para a aposentadoria.	Olhar ampliado
<b>G4-LA11</b>	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, discriminado por gênero e categoria funcional.	Olhar ampliado (Pg. 49)
<b>Aspecto Material: Avaliação de Fornecedores em Práticas Trabalhistas</b>		
<b>DMA</b>	Forma de gestão.	Interface ampliada (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-LA12</b>	Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a práticas trabalhistas.	Interface ampliada (Pg. 37)
<b>G4-LA13</b>	Impactos negativos significativos reais e potenciais para as práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito.	Interface ampliada (Pg. 50)
<b>Aspecto Material: Saúde e Segurança do Cliente</b>		
<b>DMA</b>	Forma de gestão.	Energia ampliada (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-PR1</b>	Percentual de categorias de produtos e serviços significativas para as quais são avaliados impactos na saúde e segurança buscando melhorias.	Energia ampliada
<b>G4-PR2</b>	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante seu ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.	Energia ampliada
<b>Aspecto Material: Comunidades Locais</b>		
<b>DMA</b>	Forma de gestão.	Atitude ampliada (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-SO1</b>	Percentual de operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local.	Atitude ampliada (Pg. 78, 79 e 81)
<b>G4-SO2</b>	Operações com impactos negativos significativos reais e potenciais nas comunidades locais.	Atitude ampliada (Pg. 78)

Indicador	Descrição	Saiba Mais
<b>ASPECTO MATERIAL: AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES EM IMPACTOS NA SOCIEDADE</b>		
<b>DMA</b>	Forma de gestão.	Interface ampliada (Pg. 34, 39, 40, 45 e 75)
<b>G4-S09</b>	Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a impactos na sociedade.	Interface ampliada
<b>G4-S010</b>	Impactos negativos significativos reais e potenciais da cadeia de fornecedores na sociedade e medidas tomadas a esse respeito.	Interface ampliada

## DECLARAÇÃO DE GARANTIA

### 1. Responsabilidades

A Irani é responsável por todo o conteúdo do relatório 2016 e pelos processos de definição de conteúdo, coleta e divulgação das informações.

A Conecta Consultores é responsável pela verificação do conteúdo do relatório, de acordo com a metodologia e o escopo descritos nesta declaração, e não se responsabiliza por qualquer decisão de investimento ou de qualquer outra natureza realizada com base nesta declaração de garantia.

### 2. Independência

A Conecta Consultores declara que não forneceu serviços de consultoria e que não mantém outros vínculos comerciais com a Irani. As conclusões apresentadas nesta declaração são imparciais.

### 3. Escopo e Limites

A verificação abrangeu o conteúdo do Relatório Anual 2016, referente ao período de 1º de janeiro de

2016 a 31 de dezembro de 2016, proporcionando um nível moderado de assecuração. O processo de verificação tem por objetivo apresentar aos stakeholders uma opinião independente sobre a aderência do processo de relato aos princípios da AA1000AS 2008.

As informações financeiras e sobre as emissões de gases de efeito estufa (GEE) não foram objeto de nossos trabalhos. Estas informações foram verificadas por outras empresas independentes.

### 4. Metodologia

O processo de verificação por terceira parte do Relatório Anual 2016 da Irani foi conduzido pela Conecta Consultores de acordo com metodologia própria, fundamentada nos princípios da AA1000AS 2008. Foram utilizados como referência: as Diretrizes GRI-G4 e a Estrutura para Relato Integrado IIRC.

A abordagem metodológica incluiu:

- Análise do processo de engajamento de stakeholders;
- Análise do processo de materialidade e definição do conteúdo do relatório;
- Análise do alinhamento dos compromissos estratégicos com o desenvolvimento sustentável;
- Análise de evidências documentais, processos de coleta, consolidação das informações e sistemas de gestão para confirmação da consistência das informações relatadas, com base amostral.

### 5. Conclusões em Relação aos Princípios AA1000AS 2008

## Inclusão

A Irani busca constantemente integrar a expectativa de seus stakeholders prioritários para a definição de suas estratégias de sustentabilidade. Programas e ações apresentados neste relato de sustentabilidade foram direcionados pelos esforços em definir os temas de maior relevância junto aos stakeholders, direta ou indiretamente, a partir dos processos de definição de materialidade já realizados.

A companhia passa por processo de revisão de seu planejamento estratégico e, portanto, pela identificação dos desafios para um novo ciclo de avanço na gestão da sustentabilidade. Neste processo, é de extrema relevância que a Irani busque incluir seus stakeholders prioritários, formalmente, na identificação de impactos, riscos e oportunidades existentes, para este novo direcionamento estratégico da companhia.

A inclusão dos stakeholders também deve ser estimulada em uma perspectiva local, a partir de uma abordagem de riscos socioambientais no entorno da operação, com a estruturação e/ou disseminação dos canais de queixas e reclamações.

## Materialidade

Para o processo de relato, a empresa vem se baseando em processos de consultas aos stakeholders e definição da materialidade de processos realizados em anos anteriores e com validação interna realizada com os líderes da organização. O conteúdo do relatório está focado no resultado da materialidade, conforme diretrizes da GRI-G4.

Em sintonia com o princípio da inclusão, o processo de definição da materialidade deve estar integrado ao novo ciclo de planejamento da companhia, a partir da inclusão das expectativas de stakeholders prioritários. Nos últimos anos, diversas temáticas emergiram ou ampliaram sua relevância no cenário nacional e, junto, novos desafios e oportunidades à Irani. Embora, de modo geral já integrados em seu processo de relato, é importante entender o impacto nas operações em temáticas como, por exemplo: política nacional de resíduos sólidos, uso racional e eficiente da água, novas leis trabalhistas em relação a terceirização, riscos socioambientais na cadeia de suprimentos, acidentes com impacto em comunidade do entorno, além de corrupção.

## Capacidade de Resposta

A Irani apresenta no relato de sustentabilidade políticas e programas associados aos seus impactos socioambientais internos e externos e de acordo com a materialidade dos assuntos em sustentabilidade.

É possível verificar o avançando no equilíbrio das práticas corporativas em todas as unidades em aspectos ambientais, desenvolvimento humano, saúde e segurança e nos sistemas envolvendo o Código de Ética da companhia, assim como a maior regularidade dos indicadores de saúde e segurança.

Além do processo de revisão do planejamento estratégico, que pode trazer novos direcionamentos e práticas em sustentabilidade para a companhia nos próximos anos, é importante que a empresa avance em sua definição de compromissos e metas claras em seus principais temas e desafios já existentes e, sobretudo, com abrangência para todas as suas unidades. O alinhamento de práticas corporativas entre as unidades em temáticas como saúde e segurança, meio ambiente e relacionamento com entorno são desafios da companhia. Foram identificadas oportunidades para o estabelecimento de uma cultura interna uniforme em relação a estas temáticas.

Do ponto de vista da estrutura de governança em sustentabilidade, é importante fortalecer os mecanismos de monitoramento em relação aos principais desafios em sustentabilidade entre gestores e líderes da empresa, facilitando o processo de tomada de decisões e garantindo o alinhamento das práticas com os compromissos estabelecidos.

São Paulo, 29 de março de 2017

Marcelo Bertini Aversa

Conecta Consultores Ltda.

## Expediente

### **Presidente do Conselho de Administração**

Péricles de Freitas Druck

### **Diretor Presidente**

Péricles Pereira Druck

### **Diretor de Administração, Finanças e Relações com Investidores**

Odivan Carlos Cargnin

### **Diretor de Negócios Papel e Embalagem**

Sérgio Luiz Cotrim Ribas

### **Coordenação Geral**

Equipe de Comunicação Irani

### **Revisão de conteúdo**

Evandro Zabott

Fabiano Alves de Oliveira

Leandro Farina

Liliane Rodrigues

Mircon Roberto Becker

### **Consolidação do conteúdo**

Equipe de Comunicação e Sustentabilidade Irani

### **Verificação independente**

Conecta Consultores

### **Projeto gráfico**

Ana Couto Branding

### **Fotos**

Agência Luz

Fabiano Panizzi

Mário Águas

### **Divulgação**

Abril/2017

### **Distribuição**

Acionistas, clientes, colaboradores, comunidades, fornecedores, governos e demais *stakeholders*.