



O CASO FIBRIA, DOS CONFLITOS À COOPERAÇÃO

Carlos Roxo, Maker Sustentabilidade

Reunião do Conselho Empresarial de Governança,
Compliance e Diversidade da ACRJ

1º de setembro de 2023



Disclaimers

Uso das imagens e informações da Fibria foi autorizado pela Suzano, à qual a Fibria foi incorporada em 2019

Período relatado vai até 2014



Fibria, linha do tempo

1967 – Fundação da **Aracruz Florestal**, que iniciou os plantios de eucalipto e desenvolveu o método da clonagem. Eucaliptos de alta produtividade.

1972 – Fundação da **Aracruz Celulose**

1978 – Inauguração da 1ª fábrica da **Aracruz Celulose**, com capacidade de 500 mil t/ano, então a maior do mundo

2009 – Incorporação da **Aracruz Celulose** pela Votorantim Celulose e Papel, criando a **Fibria**

- **2014** – **Fibria** atinge a marca de produção de 5,3 milhões de toneladas de celulose/ano, sendo a maior produtora de celulose do mundo

2019 – Incorporação da **Fibria** pela **Suzano**

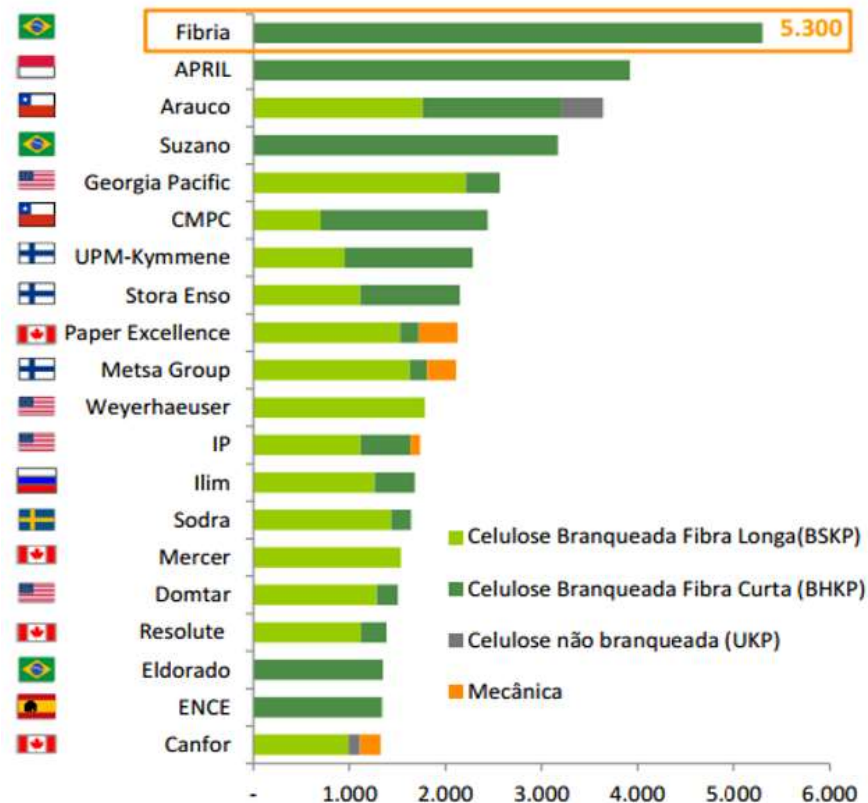


Fibra, dados de 2014

Locais de Operação



Capacidade Produtiva de Celulose⁽²⁾ (000t)





Contextualização do caso **Fibria**

Fibria evoluiu de uma fase de conflitos agudos à cooperação. Deixou de ser o patinho feio e tornou-se uma empresa admirada

Áreas dos conflitos: Espírito Santo e Bahia

Conflitos geraram **riscos** enormes, fragilizando a Licença Social para Operar e ameaçando o próprio futuro da empresa

Superação dos conflitos demandou uma **estratégia sistêmica** “ESG”, em uma época em que o termo ainda não existia

Esforços atingiram o ápice de resultados no período **Fibria**, mas parte deles foi iniciada no período **Aracruz**

Resultados só foram alcançados porque envolveram **toda** a empresa

Valeu a pena !!!

I - CONFLITOS



“Uma imagem vale mais do que mil palavras”, Confucio



Conflito com Comunidades Indígenas - ES





Conflito com Comunidades Indígenas - ES



Conflito com Comunidades Indígenas - ES



Conflitos com o MST





Conflitos com Quilombolas do ES e BA





Conflitos sobre furto de madeira



Produção ilegal de carvão próximo ao plantio (Região da BR-418)
Nova Viçosa-BA



Produção ilegal de carvão próximo ao plantio (Região da BR-418)
Nova Viçosa-BA

Furto de madeira para carvão



Produção clandestina de carvão município de Alcobaça





Conflitos – principais impactos

➤ **Licença social para operar**

- ✓ Invasão de terras e da Fábrica em 2005
- ✓ 11 mil ha demarcados como Terra Indígena em 2007
- ✓ 320,000 m3 of de madeira furtados em 2010, principalmente para produção de carvão
- ✓ Bloqueio de rodovias, afetando o transporte de madeira e trabalhadores

➤ **Participação no mercado**

- ✓ Impossibilidade para obter certificações florestais vitais para o negócio
- ✓ Maiores clientes tornaram-se alvo de campanhas de ONGs

➤ **Acesso ao capital**

- ✓ Preocupação dos investidores sobre riscos
- ✓ Investidores institucionais tornaram-se alvo de campanhas

➤ **Motivação dos empregados**

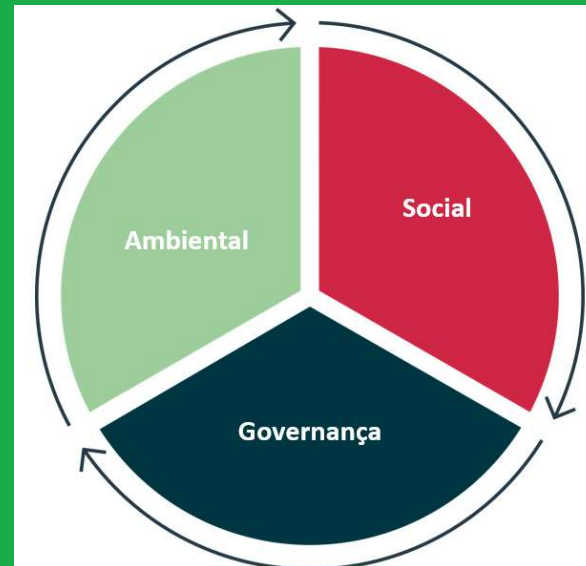
- ✓ Motivação declinou em função da tensão continuada

✓ **Imagem e reputação**

- ✓ Marca associada à excelente performance técnica, mas problemas críticos de sustentabilidade



II – Estratégias de solução dos conflitos



Solução sistêmica, envolvendo E, S e G
Pioneirismo, pois sigla ESG não havia sido criada



Governança
que estabeleça
direções
ancorada em
sólidos valores

Compliance em
relação à
legislação e
requisitos de
sustentabilidade

Inserção da
sustentabilidade
na **cultura** da
empresa

**Modelo de
Negócios**

Gestão dos
impactos
socioambientais

Comunicação,
tendo a
transparência
como essência

Relacionamento
com os
stakeholders



Solução sistêmica, principais medidas

➤ Modelo de negócios

- ✓ Produção a partir de florestas plantadas, renováveis e altamente produtivas, com 30% de reservas nativas.
- ✓ Inovação, desenvolvimento de várias linhas de produtos a partir da madeira para substituir os de origem fóssil

➤ Governança

- ✓ Revisão da missão, visão e valores
 - Missão: Desenvolver o negócio florestal renovável como **fonte sustentável de vida**; Visão: “...gerar **lucro admirado**...”
- ✓ Criação do Comitê de Sustentabilidade do Conselho, com maioria de membros independentes de alto nível
- ✓ Definição de Objetivos de Longo Prazo relacionados a questões de sustentabilidade
- ✓ 1ª do Ranking do DJSI World no setor de empresas florestais

➤ Compliance

- ✓ Fortalecimento dos processos de compliance, incluindo os das dimensões ambiental e social
- ✓ Sistemas de ouvidoria estendidos às comunidades e outros stakeholders
- ✓ Novo Código de Conduta, e processo rigoroso de apuração e punição de desvios de funcionários e terceiros



Solução sistêmica, principais medidas

➤ Gestão dos impactos ambientais e sociais

- ✓ Conversão de 1.530 ha de florestas de eucalipto para plantios agrícolas, próximos às comunidades
- ✓ Programa de Desenvolvimento Territorial Rural (PDRT), envolvendo mais de 8 mil famílias em todos os processos, tendo como base o **engajamento**
- ✓ Cooperação na desapropriação de 9 fazendas ocupadas pelo MST, assistência técnica agrícola da ESALQ, construção do Centro de Treinamento e Pesquisa sobre Agrofloresta para o Movimento
- ✓ Plano de Sustentabilidade Tupiniquim e Guarani

➤ Relacionamento com os stakeholders

- ✓ Levantamento de todas as comunidades e estabelecimento de um programa abrangente de relacionamento, tendo como instrumento mais importante o **engajamento** para o desenvolvimento de soluções de interesse das comunidades.
- ✓ **Diálogos bilaterais** com ONGs, e participação ativa no desenvolvimento de fóruns multistakeholders, como o The Forest Dialogue, Diálogo Florestal Brasileiro, e Coalizão Brasil Clima Florestas e Agricultura

➤ Comunicação

- ✓ **Transparência** como atributo primordial, abordando os desafios e dilemas, dando voz a opiniões de stakeholders contrárias, e inserindo análises críticas independentes nos Relatórios Anuais, que tornaram-se referência em nível mundial
- ✓ Uso de Indicadores internacionalmente reconhecidos
- ✓ Monitoramento regular da imagem em nível nacional e internacional, e do **nível de confiança das comunidades**

➤ Cultura

- ✓ Programa extensivo de **mudança cultural**, com a promoção dos valores éticos e da inserção da empresa na sociedade



Programa de Relacionamento com Comunidades

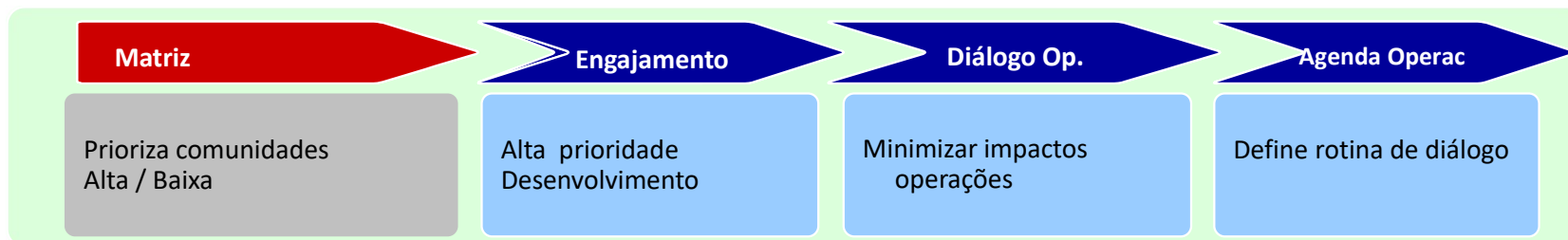


Objetivos

- Identificação e tipologia social
- Informações sociais, econômicas e culturais
- Cartografia social e cultural
- Identificação e validação de impactos sociais
- Levantamento etnográfico

Qualificação de consultores e parceiros

Comunidades Indígenas	Quilombolas	Agricultura Familiar	Pescadores
<ul style="list-style-type: none">Ailton Krenak (NCI)Nina Kan (Kamboa)IV – Instituto Votorantim	<ul style="list-style-type: none">PRAXISOrtusMDAUFBAEscola CidadeMatizesCBBC/ IpêIV - Redes	<ul style="list-style-type: none">MSTESALQ / USPInstituto Cabruca /BAPolimata / BAChão Vivo/ ESAgência MandallaCEDAGRO/ ESBNDES	<ul style="list-style-type: none">ControllerBNDESIV - Redes



Principais Processos de Engajamento

Quilombolas e comunidades rurais	Demandas fundiárias	Comunidades indígenas	Pesca tradicional
PDRT/COLMEIAS	Assentamentos Sustentáveis	Sustentabilidade territorial	Negócios comunitários

Processos de Suporte

Instituto Votorantim	Parcerias institucionais	Parcerias florestais	Rede Responsável
----------------------	--------------------------	----------------------	------------------



III – Cooperação





Apoio técnico no acesso a tecnologias, políticas públicas e mercados



Participação efetiva das próprias comunidades no combate ao carvão ilegal

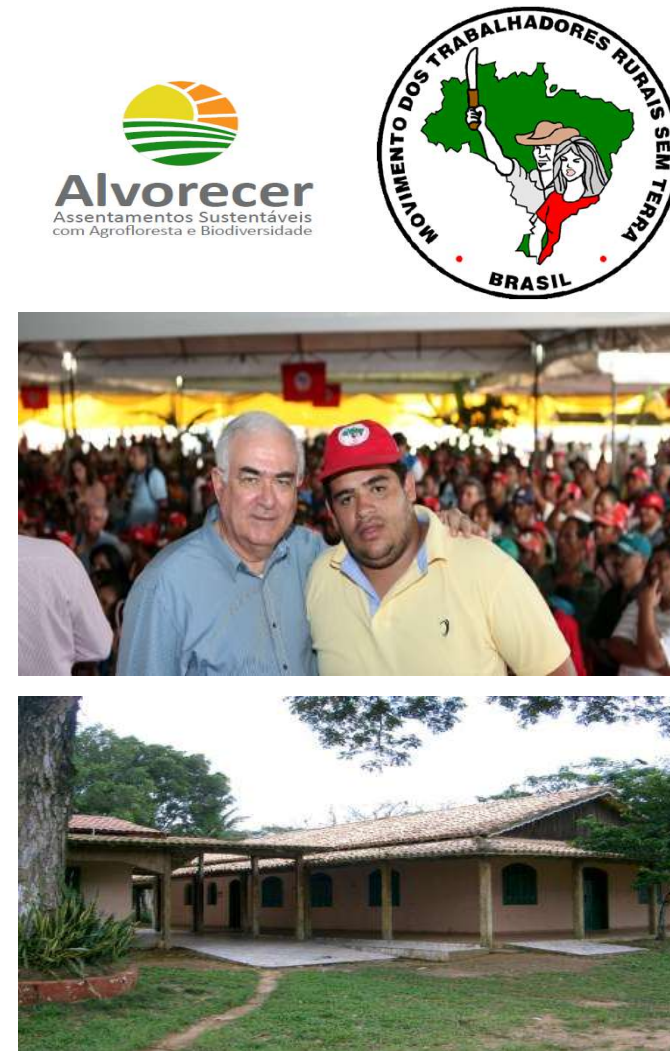
Registro Fotográfico - Derrubada de Fornos APARAJÚ

Destruição voluntária de fornos ilegais de carvão



Assentamentos Sustentáveis (MST)

- **Desapropriação amistosa de 05 fazendas ocupadas**, com cooperação da Fibria (11.000 hectares);
- Apoio e financiamento para a implantação de assentamentos sustentáveis **beneficiando 900 famílias**;
- Modelo de ocupação e produção **em sistema agroflorestais com biodiversidade** (lotes de 7 ha);
- Construção e implantação do Centro de **Educação Agroflorestal**, para formação de multiplicadores;





Sustentabilidade de Terras Indígenas



SUSTENTABILIDADE
TUPINIQUIM
E GUARANI
NO ESPÍRITO SANTO



IV – Resultados





Resultados da Estratégia Utilizada

- Redução drástica da produção de carvão ilegal (80% em 2014, segundo MPE)
- Aumento da renda média das comunidades
- Certificação FSC BA / ES – Sem não conformidades na área social
- Índice de favorabilidade – 72 %

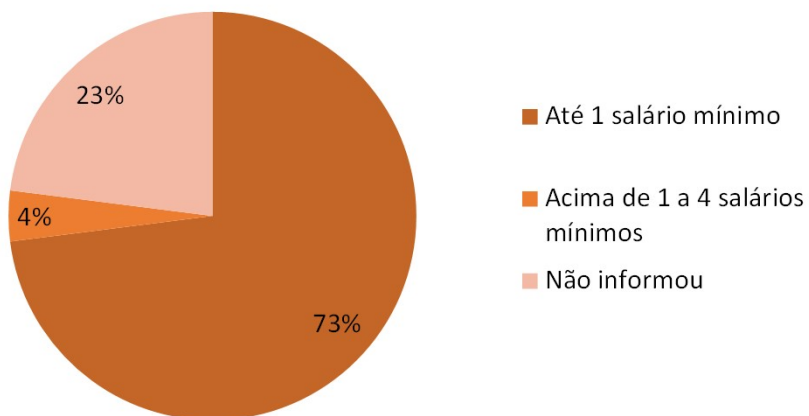
Mudança Radical na Paisagem



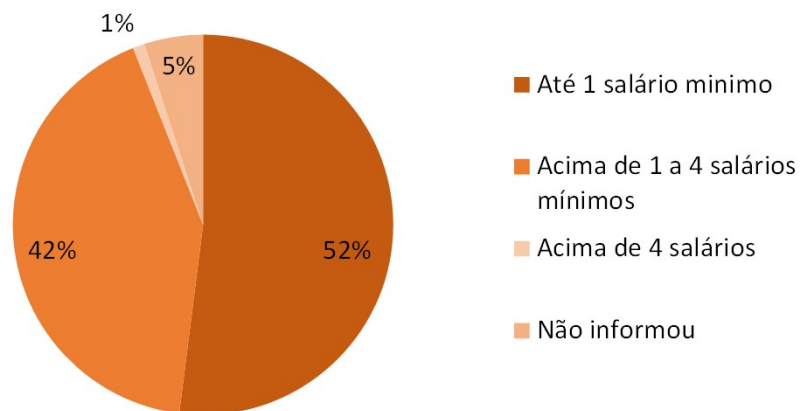
PDRT Avanços – Aumento de renda das comunidades



Renda declarada 2012 BA



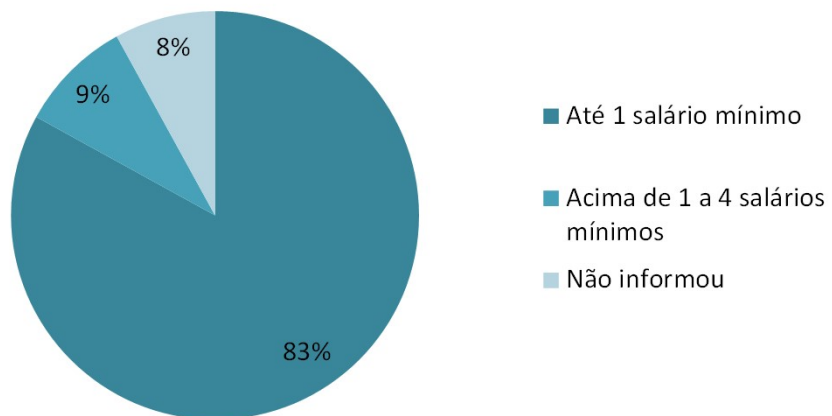
Renda declarada 2013 BA



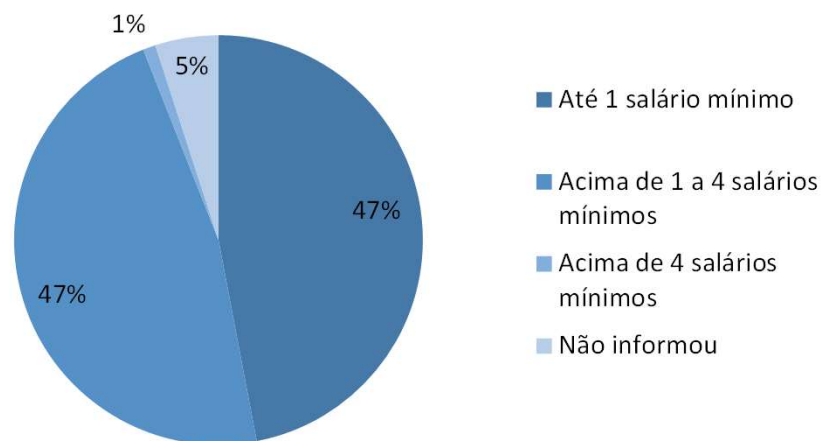
PDRT Avanços – Aumento de renda das comunidades



Renda declarada 2012 ES

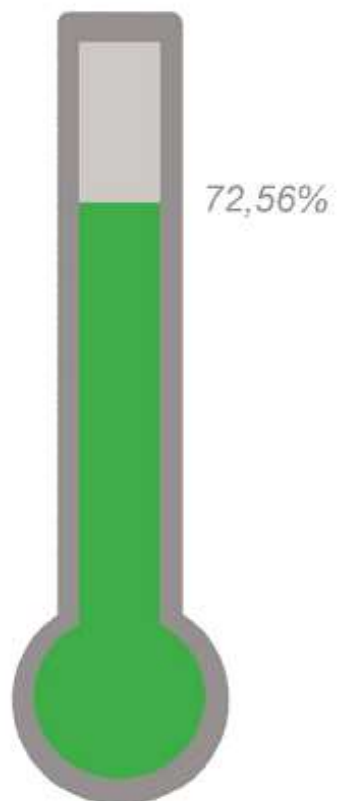


Renda declarada 2013 ES



Índice de Favorabilidade - 2013

Índice consolidado



	BA	ES	MS	SP
Legitimidade Econômica	80,92	80,78	83,55	79,40
Confiança Interpessoal	72,96	68,28	75,64	70,35
Legitimidade Sociopolítica	74,97	69,15	77,00	75,18
Confiança Inter organizacional	71,67	62,72	70,02	66,12
Agregado	74,13	68,32	75,19	71,44

Faixa	Favorabilidade
> 80%	ALTA
Entre 61 e 80%	BOA
Entre 41 e 60%	MEDIA
Até 40%	BAIXA



V – Parcerias





Obrigado !!!

