

FIBRIA

Estudo de Caso: Cultivando Valor Compartilhado no Setor Florestal do Brasil

Maio - 2017



Fibria

Estudo de Caso: Cultivando Valor Compartilhado no Setor Florestal do Brasil

Autores

Dane Smith, diretor executivo, FSG

Michael Murray, consultor sênior, FSG

Rahfin Faruk, consultor, FSG

John Pontillo, associado, FSG



Sobre a Fibria

Líder mundial na produção de celulose de eucalipto, a Fibria é uma empresa que procura atender, de forma sustentável, à crescente demanda global por produtos oriundos da floresta. Com capacidade produtiva de 5,3 milhões de toneladas anuais, a companhia conta com unidades industriais localizadas em Aracruz (ES), Jacareí (SP) e Três Lagoas (MS), além de Eunápolis (BA), onde mantém a Veracel *em joint-operation* com a Stora Enso. A companhia possui cerca de 1 milhão de hectares de florestas, sendo 633.000 hectares de florestas plantadas, 364.000 hectares de áreas de preservação e de conservação ambiental e 59.000 hectares destinados a outros usos. A celulose produzida pela Fibria é exportada para mais de 30 países. Em maio de 2015, a Fibria anunciou a expansão da unidade de Três Lagoas, que terá uma nova linha com capacidade produtiva de 1,95 milhão de toneladas de celulose por ano, e entra em operação no terceiro trimestre de 2017.

Saiba mais em www.fibria.com.br.



Sobre a FSG

A FSG é uma empresa de consultoria sem fins lucrativos especializada em estratégia, avaliação e pesquisa. Nossas equipes internacionais trabalham em todos os setores estabelecendo parcerias com empresas, fundações, redes de ensino, entidades sem fins lucrativos e governos, em todas as regiões do mundo. Nossa meta é ajudar empresas e organizações a alcançar maiores mudanças sociais. Trabalhando com muitas das principais empresas, organizações sem fins lucrativos e fundações beneficentes do mundo, a FSG realizou mais de 400 projetos de consultoria em todo o mundo, produziu dezenas de relatórios de pesquisa, publicou artigos influentes nos periódicos *Harvard Business Review* e *Stanford Social Innovation Review*, e já foi destaque em publicações como os jornais *The New York Times*, *Wall Street Journal*, *Financial Times*, nas revistas *The Economist*, *Business Week*, *Fast Company*, *Forbes* e na rede NPR.

Saiba mais em www.fsg.org.

A Fibria e o Valor Compartilhado

"Eu era um ladrão", diz Cláudio Olímpio. "Eu roubava madeira para produzir carvão. Fiz isso porque era um meio de sobrevivência, mas era um meio de sobrevivência ilegal". Em 2009, o furto de madeira custou à Fibria, empresa brasileira e maior produtora mundial de celulose de eucalipto, cerca de R\$ 50 milhões e criou tensões com as comunidades vizinhas. "A Fibria tinha medo de vir aqui", diz Olímpio. "Eles construíram estradas para não ter que passar pela comunidade".

A Fibria percebeu que as pessoas estavam recorrendo ao furto de madeira por falta de oportunidades econômicas alternativas. A empresa perguntou a membros da comunidade o que poderia ser feito para mudar a situação. De acordo com Olímpio, "dissemos 'tragam de volta para nós o trabalho dos nossos avós: a agricultura'". A Fibria respondeu criando o Programa de Desenvolvimento Rural Territorial (PDRT) para ajudar a desenvolver as associações de agricultores locais. Graças ao PDRT, "abandonamos o carvão e começamos a trabalhar na agricultura...Agora temos essa parceria entre a empresa e a comunidade", diz Olímpio. "Estamos trabalhando juntos. Nós os ajudamos e eles nos ajudam".

Em 2016, o programa PDRT da Fibria operava em mais de 50 comunidades e o furto de madeira caiu 90% em comparação com os níveis de 2009. O PDRT é um exemplo do reconhecimento pela Fibria da ligação entre os desafios do negócio e os problemas sociais e ambientais relacionados às operações da empresa. Ao enfrentar a raiz do problema do furto de madeira—a falta de oportunidades econômicas alternativas—a Fibria fez uma diferença significativa nas vidas dos membros das comunidades ao mesmo tempo em que aumentou a própria competitividade e rentabilidade.

História da Fibria

As origens da Fibria remontam à fundação da Aracruz Celulose, em 1968,¹ uma das empresas pioneiras no setor de celulose no Brasil. Embora houvesse poucos produtores de celulose no Brasil na época, o país oferecia diversas vantagens naturais para o setor, incluindo um dos climas mais favoráveis do mundo para o cultivo de eucalipto.² Em 1978, foram iniciadas as operações da primeira fábrica de celulose da Aracruz no Espírito Santo, e a empresa logo se tornou uma das produtoras de celulose com menor custo no mundo.³

Para acelerar a produção de celulose, a Aracruz adquiriu vastas áreas de terra para o cultivo de eucalipto, por vezes colocando a empresa em conflito com comunidades indígenas, movimentos de trabalhadores sem-terra e quilombolas, que são os descendentes de escravos africanos foragidos que se estabeleceram na região. Essas e outras comunidades, com frequência, exerciam pressão sobre a Aracruz por meio de ações como furto de madeira, bloqueios de estradas, ocupação de terras e incêndios florestais criminosos que impactavam negativamente nas operações da empresa.

A Fibria foi criada pela fusão em 2009, da Aracruz Celulose e da Votorantim Celulose e Papel (VCP). A fusão de 2009 tornou a Fibria a maior produtora mundial de celulose de eucalipto, com 5% da produção global.⁴ Hoje, a Fibria produz sua celulose em fábricas localizadas em cidades de quatro estados brasileiros: Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul; Aracruz, no Espírito Santo; Jacareí, em São Paulo; e Eunápolis, na Bahia, onde fica a Veracel, uma *joint-operation* com a Stora Enso.

No período que antecedeu a fusão, conflitos sociais nos arredores do município de Aracruz colocaram em risco a relação da empresa com comunidades. A nova liderança da Fibria decidiu tentar uma nova abordagem. "Vimos uma oportunidade de repensar a relação entre o setor de celulose e a sociedade

brasileira", explica o presidente e CEO da Fibria, Marcelo Castelli. O diretor de Operações e COO da empresa, Aires Galhardo, complementa: "Decidimos adotar uma abordagem proativa no relacionamento com as comunidades para discutir abertamente os desafios mútuos com o entendimento da ligação crítica entre o sucesso da Fibria e o sucesso das comunidades onde ela opera. Sem essa transição do engajamento social, seria impossível ter um negócio próspero".

A liderança da Fibria decidiu que era necessário integrar melhor a atenção aos problemas sociais e ambientais à sua estratégia de negócio. Com isso, a Fibria conseguiu reduzir custos, minimizar riscos e desenvolver novas fontes de receita. O Conselho de Administração da Fibria teve um papel essencial nessa evolução. O Conselho criou um Comitê de Sustentabilidade para dar assessoria especializada sobre assuntos desse tema, incluindo riscos de longo prazo relacionados a questões sociais e ambientais. O Conselho também defendeu que a Fibria aderisse a um princípio de lucro admirado. Castelli explica que, "na Fibria, sabemos que temos um dever fiduciário para maximizar o lucro. Mas sempre quisemos estar seguros de que seria um lucro admirado. Queremos que as pessoas digam: 'eles merecem ter lucro, pois estão fazendo as coisas da maneira certa'".

Valor Compartilhado

Os esforços da Fibria para incorporar seu investimento socioambiental à sua estratégia de negócio fazem parte de um movimento de empresas líderes no mundo que estão começando a reconhecer a ligação entre seu sucesso financeiro e a prosperidade da sociedade em seu entorno. Essas empresas estão introduzindo estratégias de "valor compartilhado" em seus planos de negócio. Mark Kramer e o professor de Universidade Harvard Michael Porter definiram valor compartilhado no artigo que escreveram para a revista *Harvard Business Review* em 2011, com o título "Creating Shared Value" (Criando Valor Compartilhado). Estratégias de valor compartilhado "aumentam a competitividade de uma empresa ao mesmo tempo em que melhoram as condições econômicas e socioambientais das comunidades onde operam".⁵ Porter e Kramer destacam que "ao identificar e expandir a relação entre o progresso social e o econômico", as empresas podem criar valor tanto para si quanto para a sociedade. Por trás das estratégias bem-sucedidas de valor compartilhado está a necessidade de desenvolver um **círculo virtuoso** por meio do qual a empresa aumenta o lucro ajudando a resolver um problema social ou ambiental (Figura 1).

Figura 1. Círculo Virtuoso



O leque de possibilidades de valor compartilhado é amplo, desde aumentar a prosperidade de pequenos agricultores, ajudando-os a se tornarem fornecedores, até combater problemas de saúde da comunidade de forma a reduzir o absenteísmo. Por exemplo, a **Anglo Gold Ashanti**, empresa de mineração de ouro, lançou um projeto de saúde nas comunidades ao redor de sua mina em Obuasi, Gana. Cerca de 2.500 empregados recebiam tratamento contra a malária por mês, comprometendo drasticamente a produtividade. Por meio de uma parceria com o governo e outras empresas, a AngloGold Ashanti conseguiu aplicar uma abordagem sistêmica para enfrentar o problema. O projeto reduziu em mais de 70% os casos de malária em Obuasi e, posteriormente, foi expandido para outros 40 distritos em Gana. Para a AngloGold Ashanti, o projeto reduziu em 98% o absenteísmo causado pela malária e economizou US\$ 600.000 por ano para a companhia.⁶

Outro exemplo é a **Nespresso**, uma das divisões de maior crescimento da Nestlé. Um elemento crítico do modelo de negócio da Nespresso é fornecer cafés diferenciados para seus exigentes consumidores. Entretanto, é difícil ter um fornecimento confiável de cafés diferenciados. Muitos cafeicultores são pobres, com índice relativamente baixo de instrução e plantam em solos degradados. A Nespresso reformulou suas políticas para oferecer suporte técnico e financeiro essencial aos cafeicultores. À medida que a produtividade dos agricultores cresce, suas rendas aumentam e a Nespresso tem acesso a um fornecimento mais confiável da sua principal matéria prima.

Valor Compartilhado na Fibria

As empresas de celulose enfrentam inúmeros desafios sociais e ambientais, como as disputas por terra e a preservação das vegetações nativas. Os conflitos com as comunidades muitas vezes resultam em bloqueios de estradas e ocupações de terra. Infraestrutura de transporte de baixa qualidade aumenta os custos, enquanto mudanças climáticas ameaçam a produtividade de eucalipto.

Para enfrentar esses desafios, a Fibria está aproveitando os sucessos do passado e buscando novas formas de se envolver com as comunidades. A empresa está ampliando sua estratégia de "lucro admirado" que foca na cidadania corporativa responsável para criar uma estratégia de valor compartilhado mais abrangente que permita tratar os problemas sociais e ambientais numa escala maior. Milhares de famílias se beneficiam das iniciativas de valor compartilhado da Fibria, e a empresa está agregando milhões de dólares aos seus resultados.

A Fibria está criando valor compartilhado por meio de diversas atividades e iniciativas em todas as suas operações. Nas páginas a seguir, descrevemos quatro das principais iniciativasⁱ:

1. Programa Poupança Florestal
2. PDRT: Programa de Desenvolvimento Rural Territorial
3. Desenvolvimento de Fornecedores Locais
4. Manejo Florestal Sustentável

ⁱ Além dos programas aqui descritos, a Fibria gera valor compartilhado por meio do desenvolvimento da capacidade de governos locais. Um exemplo é o Projeto Três Lagoas Sustentável, uma iniciativa plural, conduzida de forma participativa pela sociedade, e que tem por objetivo apoiar esse município do Mato Grosso do Sul no estudo, elaboração e implementação de um plano de ação para o desenvolvimento sustentável.

Programa Poupança Florestal

Trazendo os Agricultores Locais para a Cadeia de Suprimentos da Fibria

Florisberto José dos Santos e sua família dependiam da renda do plantio de mandioca, uma cultura de baixo valor. Tudo isso mudou em 2004, quando sua família se tornou parte do Programa Poupança Florestal da Fibria, que ajuda agricultores locais a cultivar eucalipto para a produção de celulose. "Parei de plantar mandioca", diz Santos. "Graças ao eucalipto, hoje tenho uma casa e aumentei a minha propriedade".⁷

A história de Santos não é a única. Lançado em 1990 num esforço para diversificar o acesso da Fibria ao eucalipto e, ao mesmo tempo, criar relações mais estreitas com agricultores locais, o Programa Poupança Florestal da Fibria integrou milhares de produtores rurais num elemento chave do negócio da empresa—a produção de madeira. Os proprietários de terra aumentam sua renda fornecendo madeira para a empresa, o que significa que o sucesso e o crescimento da Fibria levam mais prosperidade às suas comunidades vizinhas.

À medida que as operações da Fibria cresciam, o programa passou a representar uma importante fonte alternativa de eucalipto para a produção de celulose. Carlos Nassur, gerente geral Florestal na unidade de Aracruz (ES), afirma que "os agricultores locais fazem parte da nossa cadeia de suprimentos. Não conseguimos prosperar sem eles". Apesar do programa ter iniciado com o objetivo de atender 5% das necessidades de madeira da fábrica de Aracruz,⁸ sua contribuição cresceu para uma média de 20%.⁹ Em 2016, a Fibria economizou mais de R\$ 100 milhões (cerca de US\$ 30 milhões) com a integração de agricultores locais na cadeia de suprimentos.

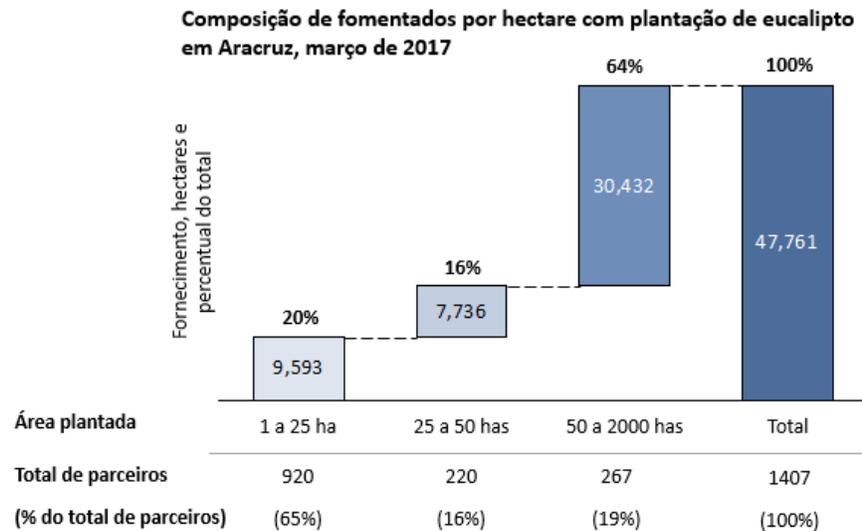
Desenvolvendo Fomentados

O Programa Poupança Florestal apoia cerca de 2.000 famílias.¹⁰ Os participantes do programa, conhecidos como fomentados, recebem suporte na forma de mudas, treinamento e assistência técnica para garantir que maximizem a produção, ao mesmo tempo em que são aplicadas práticas de manejo florestal sustentável. Com a garantia de compra de madeira, a Fibria se compromete a adquirir o eucalipto assim que ele estiver pronto para o corte.

O programa e os contratos de longo prazo que ele oferece aos agricultores aumentam a renda total e a estabilidade de renda para muitos fomentados. Os agricultores da região de Aracruz ganham cerca de R\$ 470 por hectare com atividade pecuária, mas podem ganhar mais de R\$ 1.200 por hectare em um ano típico plantando eucaliptos. Embora algumas culturas, como o café, sejam mais rentáveis do que o eucalipto em determinados anos,ⁱⁱ o eucalipto é menos sensível aos efeitos das mudanças climáticas, requer menos mão de obra e tem menor volatilidade de preço.¹¹ Além dos contratos de garantia de compra da Fibria, o eucalipto pode ser uma fonte de renda mais segura. Na Aracruz, 65% dos fomentados plantam de 1 a 25 hectares de eucalipto, enquanto outros 16% plantam de 25 a 50 hectares (Figura 2).

ⁱⁱ Por exemplo, o café dá uma média de R\$ 3.450/hectare.

Figura 2. Produção por tamanho da propriedade de fomentados¹²



Além de apoiar os fomentados, o Programa Poupança Florestal tem um importante papel na restauração da terra. No estado do Espírito Santo, os fomentados são limitados pela lei em não plantar mais de 40% de sua terra com eucalipto.¹³ A maioria usa o restante da terra para outras atividades produtivas. A Fibria exige que os fomentados estejam em conformidade com o Código Florestal Brasileiro em toda sua propriedade e fornece assistência técnica relativa a técnicas de manejo sustentável da terra. Ao promover uma abordagem sustentável para o manejo da terra, a empresa amplia seu impacto ambiental positivo. Além disso, ao ajudar os produtores a gerar uma renda básica e encorajando agricultores vizinhos para plantar eucalipto apenas em terras já cultivadas, a Fibria reduz a pressão para cortar florestas nativas.

Obtendo Valor de Negócio com o Programa Poupança Florestal

Trazer os agricultores locais para a cadeia de valor da Fibria é um bom negócio para a empresa. Ultimamente, a maior fonte de valor de negócio tem sido a redução nos custos de madeira da Fibria. Em 2016, condições de seca forçaram a fábrica de Aracruz a buscar outras fontes de eucalipto. As plantações de fomentados cobriram parte da diferença. Com os custos de adquirir e transportar madeira no mercado spot em Minas Gerais quase 1,5 vez o custo de usar madeira do fomentado, o Programa Poupança Florestal trouxe uma economia de mais R\$ 100 milhões em 2016. O compromisso da Fibria em trabalhar com pequenos produtores, mesmo com os altos níveis de suporte técnico necessários, representaram mais de R\$ 20 milhões de economia. "Com as mudanças climáticas, o aumento da volatilidade é o novo normal", diz Nassur. "Precisamos estar preparados. Trabalhar com os fomentados é uma parte importante dessa preparação".

A equipe florestal da Fibria, percebendo as significativas economias de custo do Programa Poupança Florestal e o impacto positivo nos produtores locais, planeja expandir a iniciativa. Entretanto, eles não

têm certeza se devem fazer um esforço específico para expandir o trabalho com pequenas propriedades. Um grupo considera que trabalhar com um maior número de pequenas propriedades resultará em menor eficiência de custos. “Propriedades menores requerem mais assistência e suporte, e são menos produtivas”, adverte um membro do grupo. “Não vemos uma justificativa para o negócio clara”. O outro grupo, entretanto, discorda. Jairo Dal’Col, gerente de Colheita e Pousança Florestal, diz que “dado o alto potencial para poupança, devemos considerar todos os produtores que querem participar. Mais de um terço do volume de madeira produzida por fomentados vem de agricultores com propriedades de 25 a 50 hectares de eucalipto. Se conseguíssemos envolver os parceiros certos, poderíamos, quem sabe, atingir mais agricultores, aumentar seus rendimentos, e até mesmo comercializar nossa celulose como produtos de agricultura familiar”, acrescenta.

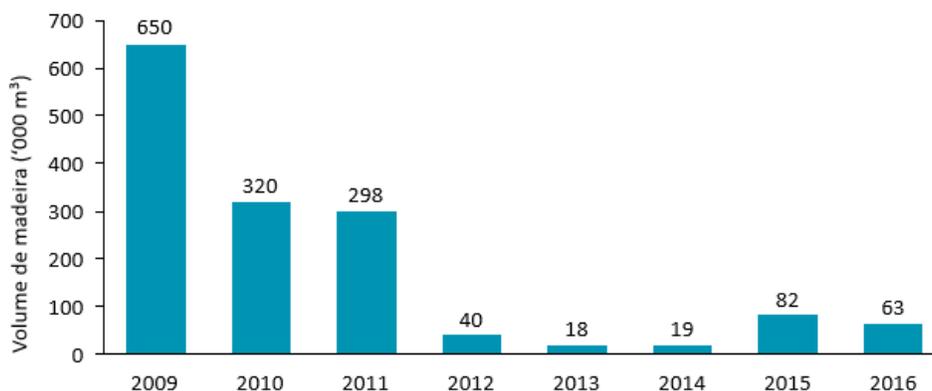
PDRT: Programa de Desenvolvimento Rural Territorial

Uma Situação Difícil

Em 2009, aproximadamente 650.000 m³ de eucalipto, representando cerca de R\$ 50 milhões, foram roubados de terras de propriedade da Fibria ou gerenciadas pela companhia no entorno da fábrica de Aracruz. Instabilidades na comunidade, em geral anterior à criação da empresa, algumas vezes resultaram em incêndios criminosos e bloqueios de estradas. Para se proteger contra tais transtornos, a Fibria gastou milhões de reais na vigilância de suas florestas e operações.

Em 2013, a situação havia mudado drasticamente. O furto de madeira na região havia caído cerca de 90% (Figura 3), e problemas causados por incêndios e bloqueios de estradas tiveram uma redução drástica. Muitos atribuem essa reviravolta ao PDRT. Ao ajudar as comunidades a gerar atividades econômicas alternativas, o programa desestimula atividades ilícitas, como o furto de madeira, e fomenta melhores relações com a comunidade.

Figura 3. Furto de madeira por volume, Fábrica de Aracruz, 2009-2016



O Programa PDRT está fundamentado na criação e no fortalecimento de associações agrícolas. A Fibria fornece ferramentas, insumos e assistência técnica para melhorar a capacidade das comunidades de produzir e comercializar uma ampla variedade de produtos, desde queijo até verduras e legumes.

O PDRT atualmente inclui mais de 56 comunidades e 5.000 famílias no entorno das três fábricas da Fibria. Vanderlea Couto Siqueira Paixão, presidente da associação PDRT de sua comunidade, afirma que “antes da associação, tínhamos dificuldades de comercializar nossos produtos. Após a criação da associação, com o apoio da Fibria, conseguimos ter acesso a novos mercados vizinhos e aumentamos a renda dos associados”. Ela complementa: “uma sócia, que era muito humilde e tinha 8 filhos, dependia da agricultura para subsistência antes de participar da associação e sua renda era muito pequena. Ao se tornar sócia da associação, ela chegou a vender o equivalente a R\$ 6.000 de frutas para o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Com isso, sua vida mudou”. A história de Paixão se parece com os resultados experimentados por muitos participantes do PDRT. A família média no programa vê sua renda aumentar em R\$ 3.750 a 4.700 por mês, o que equivale a 4-5 vezes o salário mínimo.ⁱⁱⁱ

O PDRT faz da criação de capital institucional local uma parte central do programa. A Fibria enfatiza constantemente a importância de ajudar associações de agricultores a desenvolver a habilidade de gerenciar suas próprias questões, com a intenção de que as associações venham a operar independentemente do suporte da Fibria após cinco anos. Luís Claudio Bona, um consultor externo do PDRT, explica: “Idealmente, no longo prazo, podemos reduzir gradualmente os investimentos nas associações mais antigas”. Bona observa que isso permite que a Fibria direcione recursos do PDRT para associações que estão apenas começando no programa e, ao mesmo tempo, oferece suporte técnico de acompanhamento para a rede de todas as associações participantes. O PDRT também trouxe benefícios para a relação da Fibria com funcionários do governo e clientes, que veem o programa como um exemplo de abordagem eficaz da empresa para o envolvimento da comunidade. “A Fibria deu uma resposta aos seus desafios sociais, como o furto de madeira, com novas formas de envolvimento,” conta um dos clientes da Fibria. “Isso é notável. Eles estão gerenciando seus riscos de forma proativa, em vez de reativa”.

Foco nas Comunidades Prioritárias

O PDRT melhora a vida de milhares de pessoas e, ao fazer isso, economiza milhões de reais para a Fibria. Para maximizar a ligação entre o impacto social e o impacto no negócio do programa, a Fibria desenvolveu uma matriz de prioridades que foca nos esforços da empresa entre milhares de comunidades no entorno das operações florestais e industriais. A Fibria entrevistou as comunidades e usou os resultados para levar em conta três critérios de priorização:

1. A vulnerabilidade social e econômica da comunidade
2. O impacto das operações da Fibria na comunidade
3. A importância regional e local para a Fibria

Sabendo que as populações extremamente empobrecidas geralmente não contam com outra fonte de renda além do furto de madeira para vender no mercado negro, a Fibria focou em comunidades com alta pontuação na combinação desses três critérios. Essa abordagem aumentou a probabilidade de que os investimentos sociais da Fibria tivessem um impacto positivo no resultado da empresa. De fato, aproximadamente 80% das comunidades participantes do PDRT estavam envolvidas no furto de madeira quando foram selecionadas para o programa. Giordano Automare, gerente de Sustentabilidade da Fibria diz: “Com essas três dimensões, estabelecemos nossas comunidades de alta prioridade. Ao

ⁱⁱⁱ Em 1º de janeiro de 2017, o salário mínimo no Brasil era R\$ 937 por mês.

trabalharmos com essas comunidades, elas começam a migrar de atividades, tais como furto de madeira e produção de carvão ilegal, para a agricultura".

Indo Mais Longe

A Fibria está pensando em formas de aproveitar o sucesso do PDRT. A empresa está acompanhando famílias altamente engajadas e explorando formas de incentivá-las a se tornarem técnicos informais, compartilhando melhores práticas e recursos com aqueles que não participam do PDRT. A Fibria também trabalha com as comunidades indígenas e quilombolas nesse programa.

Um dilema enfrentado pela empresa diz respeito à melhor forma de implantar o PDRT nos locais onde ficam suas fábricas de Jacareí (SP) e Três Lagoas (MS). Maria Luiza de Oliveira Pinto e Paiva, diretora de Sustentabilidade, Comunicação e Relações Corporativas da Fibria, acredita que o PDRT deve ser diferente nos locais próximos a essas fábricas, pois os contextos e os riscos são diferentes de Aracruz. Ela observa, por exemplo, que pelo fato do furto de madeira ser irrisório em ambas regiões, fica difícil ter argumentos econômicos para o PDRT com base apenas na redução do furto de madeira, como em Aracruz. Em Jacareí e Três Lagoas, Pinto e Paiva pondera se a Fibria deveria focar mais em desenvolvimento urbano.

Por outro lado, Fausto Camargo, gerente geral de Sustentabilidade da Fibria, acredita que a empresa deve continuar a implantar o modelo do PDRT atual em Jacareí e Três Lagoas. Camargo argumenta que o PDRT traz retornos intangíveis importantes—mas difíceis de mensurar—em Jacareí e Três Lagoas. O PDRT, diz ele, evita futuros conflitos sociais. O programa é parte fundamental da certificação *Forest Stewardship Council* (FSC) da Fibria e promove um bom relacionamento no ambiente onde a empresa opera.

Desenvolvimento de Fornecedores Locais

Falta de Fornecedores Locais

Em 1990, poucas empresas locais conseguiam atender as amplas necessidades de suprimento da Aracruz Celulose. A empresa era forçada a buscar fornecedores fora do estado do Espírito Santo para cerca de 80% de suas necessidades. Uma caldeira com defeito, por exemplo, poderia parar a operação da fábrica por 12 dias até que técnicos qualificados chegassem do Paraná, estado que fica a cerca de 1.500 quilômetros de Aracruz.¹⁴ “Tivemos muitos desafios relacionados à falta de fornecedores em Aracruz”, diz Paulo Edson Vieira, gerente de Suprimentos da Fibria. Atrasos, custos com transporte e demanda de maiores estoques devido à maior distância dos fornecedores podiam custar à empresa milhões de reais por ano.

Em 1995, a Aracruz lançou uma iniciativa piloto chamada *Parceria Capixaba*, focada no desenvolvimento de fornecedores locais. Empresas participantes receberam treinamento em gestão financeira e administrativa e em planejamento estratégico. Para aumentar o impacto do programa e, ao mesmo tempo, compartilhar custos e responsabilidades de treinamento, a Aracruz decidiu se associar ao Instituto Evaldo Lodi - Espírito Santo (IEL-ES), uma iniciativa da Confederação Nacional da Indústria (CNI) do Brasil. A Aracruz e o IEL-ES mobilizaram 12 grandes empresas da região, incluindo a Vale e a Cesan,

para construir uma base de fornecedores local mais robusta. Em 1997, a parceria foi lançada como *Programa de Desenvolvimento de Fornecedores*, ou “Prodfor”.¹⁵

Construindo uma Base Industrial Local

Vinte anos depois, o Prodfor teve um impacto transformativo. Vinte e quatro sócios patrocinadores aderiram e o Prodfor certificou 650 empresas locais, das quais 232 são fornecedoras da Fibria. Hoje, os fornecedores locais correspondem a 70% dos suprimentos da unidade de Aracruz, trazendo importantes economias de custos para a empresa e gerando empregos e aumento da renda na região.¹⁶

Uma fonte de economia é a redução do potencial de tempo de parada. Considere o caso de uma esteira transportadora que para a produção. Quando não havia técnicos locais disponíveis, uma parada como essa podia interromper as operações da fábrica por dez dias. Com um fornecedor local próximo, a interrupção mais recente durou apenas cinco dias, evitando uma perda de milhões de reais em produção de celulose. Outra fonte de economia é a redução nos custos de inventário com manutenção, reparos e operações (MRO) quando a Fibria trabalha com fornecedores que têm instalações de distribuição local. Ao trabalhar com a NORPEM, empresa de logística com sede em Aracruz, em vez de um fornecedor mais distante, a Fibria conseguiu reduzir seus custos de inventário em aproximadamente R\$ 2 milhões num período de cinco anos. A redução nos custos com transporte também foi significativa. Com fornecedores locais, a Fibria conseguiu reduzir seus custos com fretes MRO em 3%, o que corresponde a uma economia para a empresa de cerca de R\$ 4 milhões por ano.¹⁷

Muitas indústrias, incluindo empresas florestais brasileiras, participaram ou investiram em iniciativas de desenvolvimento de fornecedores. Entretanto, a Fibria se notabiliza pelas fortes parcerias com pelo menos 20 fornecedores locais estratégicos. A Fibria e esses fornecedores têm relações de longa data que lhes permitem colaborar e inovar. Como exemplo, quando as margens ficaram apertadas durante um período de preços baixos da celulose, Wellington Giacomini, diretor de Logística e Suprimentos da Fibria, e sua equipe convocaram fornecedores estratégicos e deram uma dura mensagem. “Dissemos a eles que a Fibria, assim como o resto do setor, estava em dificuldades financeiras. Pelo fato de os vermos como nossos parceiros, nós os procuramos para saber se poderíamos trabalhar juntos para chegar a uma solução”. Em parceria com a Fibria, os fornecedores identificaram formas de reduzir custos. Diz Giacomini: “Nós inovamos juntos. Eles reduziram seus próprios custos e conseguiram repassar parte da economia para nós”.

O sucesso da Fibria no desenvolvimento de fornecedores é exemplificado pela história da Imetame. Em 1980, um torneiro mecânico da fábrica de Aracruz chamado Ettore Selvatici Cavallieri fundou sua microempresa de reparo de usinagem e caldeiraria, a Imetame. A nova empresa passou pelo programa *Parceria Capixaba*, e conforme crescia, recebeu treinamento e apoio adicionais da Aracruz Celulose e, posteriormente, da Fibria. Nos primeiros anos, quando Cavallieri ainda estava aprendendo sobre o setor e o trabalho, a Aracruz representava de 80% a 90% dos contratos da Imetame. Atualmente, a Fibria representa menos da metade dos contratos da Imetame. Além disso, a Imetame aumentou sua competência técnica. Hoje, a empresa oferece serviços de manutenção de caldeiras para todo o setor de celulose. Cavallieri dá crédito à Fibria pelo sucesso de sua empresa, dizendo que “não teria sido possível se a Fibria não tivesse nos estimulado constantemente a melhorar”. A Imetame, hoje, tem faturamento anual de R\$ 400 milhões e emprega 3.600 pessoas, representando uma importante contribuição para a economia local.

Gerando Desenvolvimento Econômico

As atividades de desenvolvimento de fornecedores da Fibria, além de gerar valor para a empresa, trazem benefícios positivos para as comunidades da região. Por exemplo, as 650 empresas certificadas pelo Prodfor criaram perto de 58.000 empregos,¹⁸ com renda mensal estimada em R\$ 3.000, aproximadamente 50% maior do que a renda média em Aracruz.¹⁹ Empresas de outros estados ou países teriam fornecido muitos desses serviços, não fosse pelo programa Prodfor. Em média, essas empresas locais aumentaram suas vendas em 78% no primeiro ano após receberem sua certificação do Prodfor.²⁰

Inspirada pelo sucesso do Prodfor, a Fibria lançou o *Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF) Avançado* para desenvolver fornecedores locais em Três Lagoas. A Fibria também se associou à Confederação Nacional da Indústria em Três Lagoas. O PQF Avançado é menor do que o Prodfor, com apenas dois outros patrocinadores corporativos. O PQF Avançado certificou 166 fornecedores, dos quais 126 são atuais fornecedores da Fibria.

Olhando à Frente

Na medida em que a equipe executiva da Fibria pondera sobre como maximizar o impacto social, ambiental e de negócios do seu programa de treinamento de fornecedores, diversas questões importantes surgiram. Maria Luiza de Oliveira Pinto e Paiva, diretora de Sustentabilidade, Comunicação e Relações Corporativas, argumenta que a Fibria pode estipular metas e desenvolver estratégias para incluir grupos pouco representados, como mulheres, indígenas ou quilombolas em seu programa de treinamento de fornecedores. "Podemos fortalecer nossa cadeia de suprimentos e, ao mesmo tempo criar, crescimento mais inclusivo", afirma Pinto e Paiva.

Os executivos também refletem sobre o porquê de haver diferenças tão significativas entre o nível de suprimentos local em Aracruz e Três Lagoas, onde fornecedores locais representam menos de 50% dos suprimentos. Alguns líderes ressaltam que Três Lagoas não tem a mesma cultura de empreendedorismo e indústria de Aracruz, e que seria pouco realista para a empresa esperar os mesmos resultados. Eles também argumentam que Três Lagoas tem poucas empresas que podem repartir os custos de treinamento com a Fibria. Giacomini diz que a Fibria precisa ser mais ambiciosa. "Há três décadas, Aracruz estava na mesma situação. Se desenvolvermos uma base de fornecedores local, mais empresas se mudarão para Três Lagoas. Acho que devemos estabelecer metas altas. Não vejo motivo para que, dentro de dez anos, não tenhamos um percentual de 80% dos nossos fornecedores formados por empresas locais", afirma Giacomini.

Manejo Florestal Sustentável

Um Ecossistema Ameaçado

No começo do século 16, a Mata Atlântica do Sudeste do Brasil cobria aproximadamente 133 milhões de hectares, incluindo as regiões onde atualmente ficam as três fábricas da Fibria. Hoje, após séculos de desmatamento para pastagem, para pequenas propriedades, fazendas comerciais e desenvolvimento urbano, restaram menos de 15% das florestas originais. Centenas de espécies nativas estão atualmente vulneráveis ou em risco de extinção. Entretanto, as mudanças climáticas trazem padrões de clima mais

voláteis, impactando na produtividade agrícola e colocando novas pressões em ecossistemas nativos. Lar de 8% das plantas do mundo, esse importante bioma está ameaçado e as comunidades tradicionais desfavorecidas que dependem da floresta também estão vulneráveis.

Apesar das proteções regulatórias reforçadas, a perda de floresta e biodiversidade ainda ocorre como resultado da fraca aplicação das leis existentes. Desmatamento ilegal e conversão da terra para criação de gado, agricultura, desenvolvimento urbano são todos catalisadores de degradação ambiental contínua.²¹ Nesse contexto, os críticos afirmam que a indústria florestal é outro catalisador da degradação ambiental local. Algumas autoridades governamentais e membros da comunidade culpam a indústria pelo consumo excessivo de água numa época de crescente seca, apesar dos esforços expressivos da indústria para reduzir o uso de água. Enquanto isso, os clientes, especialmente na América do Norte e Europa, pressionam continuamente a indústria para reduzir sua pegada ambiental.

Gerenciando a Pegada Ambiental

A Fibria reduz sua pegada ambiental de duas formas: por meio de práticas sustentáveis de manejo florestal e por avanços na tecnologia de melhoramento de árvores. Um exemplo da abordagem da Fibria para o manejo sustentável de florestas é a criação de "mosaicos" de plantações de eucalipto intercaladas com florestas nativas. Mosaicos, diferentemente de uma disposição aleatória de clones de eucaliptos e espécies nativas, ajudam a criar sinergias nos ecossistemas. Mantendo áreas de espécies nativas contíguas, ou "corredores ecológicos", a biodiversidade está protegida, pois a fauna tem acesso a habitats maiores. As florestas nativas são colocadas em morros ou ao longo de cursos de água para evitar erosão e proteger a superfície da água. Outras práticas de manejo sustentável de florestas incluem o uso de técnicas de conservação na preparação do solo, recuperação de florestas nativas, manutenção da diversidade de idade em plantações de eucalipto para melhorar a regulação e a qualidade da água, bem como o uso integrado de gestão de pragas.

A outra forma pela qual a Fibria limita seu impacto ambiental é por meio de avanços em tecnologia de melhoramento e propagação vegetativa. Fernando Bertolucci, diretor de Tecnologia e Inovação da Fibria, diz que "ao desenvolver e usar os melhores clones que são capazes de resistir a uma maior gama de condições climáticas, nossas florestas plantadas se adaptam melhor a condições climáticas, tanto atuais quanto futuras. Tais esforços e outras inovações florestais aumentam o retorno, permitindo à Fibria avançar em relação à nossa meta de produzir mais madeira em menos terra, com menos recursos naturais".

Juntos, o programa de melhoramento da Fibria e as práticas de manejo florestal sustentável melhoram diversos serviços ecossistêmicos que reduzem o uso de água, aumentam o sequestro de carbono e protegem a floresta contra pragas e doenças.

As práticas ambientais da Fibria geralmente vão além dos requisitos legais. Por exemplo, o Código Florestal Brasileiro exige que pelo menos 20% de qualquer propriedade sejam preservados para a floresta nativa na região da Mata Atlântica. A Fibria vai além desse padrão—34,5% das suas terras são floresta nativa.²² A principal fundamentação por trás dessa alta taxa de conservação é o compromisso da empresa de ir além dos requisitos da Certificação FSC e *Programme for the Endorsement of Forest Certification* (PEFC). João Augusti, gerente de Meio Ambiente Florestal da Fibria, afirma que "trabalhamos com o FSC e PEFC para elevar o nível continuamente, pois isso é importante para o nosso negócio. Mas é mais do que isso. Proteger o meio ambiente e as florestas nativas é o que somos agora. Se tornou parte do nosso DNA".

As certificações FSC e PEFC são essenciais para o negócio da Fibria nos mercados da América do Norte e Europa. Mais de 97% das vendas da Fibria em 2016 foram para clientes que exigiram certificação FSC e/ou PEFC. Mateus Carmo, gerente geral Comercial da Fibria na América do Norte, afirma que “FSC e PEFC são [basicamente exigidos] na Europa e na América do Norte. Se a Fibria perdesse a certificação, causaria uma grande mudança nos locais para onde poderíamos vender. Podemos agregar valor indo além da certificação e oferecendo algo ainda maior”. Um cliente da Fibria reiterou esse sentimento: “O trabalho de manejo florestal sustentável da Fibria é muito importante para nós e nossos parceiros. Não vi esse nível de trabalho em nenhuma outra empresa”.

As iniciativas ambientais da Fibria geram outros retornos financeiros. Primeiramente, serviços melhorados de ecossistema natural podem reduzir custos. Os custos com controle de formigas, principal praga do eucalipto, representam de 6 a 25% dos investimentos necessários para a preparação de florestas, dependendo da região e do regime de manejo. Assim sendo, serviços ecossistêmicos mais robustos, que reduzem a necessidade de controle de pragas representam uma fonte importante de economia de custos. Em segundo lugar, melhores práticas de manejo florestal, associadas à tecnologia de melhoramento genético da Fibria, ajudam a aumentar a produtividade do eucalipto. A Fibria busca aumentar a tonelagem da celulose produzida por hectare em mais de 40% entre hoje e 2025. Atingir esse nível de produtividade reduziria em um terço o volume de terras necessárias para produção de celulose.

Comprometimento da Fibria com o Manejo Florestal Responsável

Os investimentos da Fibria em melhoramento genético e manejo florestal melhoram tanto o manejo de recursos quanto a produtividade do eucalipto. Apesar de ser difícil quantificar o retorno exato, fica claro que os investimentos da Fibria permitiram à empresa aumentar sua participação num mercado competitivo, reduzir os custos associados ao cultivo do eucalipto e mitigar os riscos associados às mudanças climáticas.

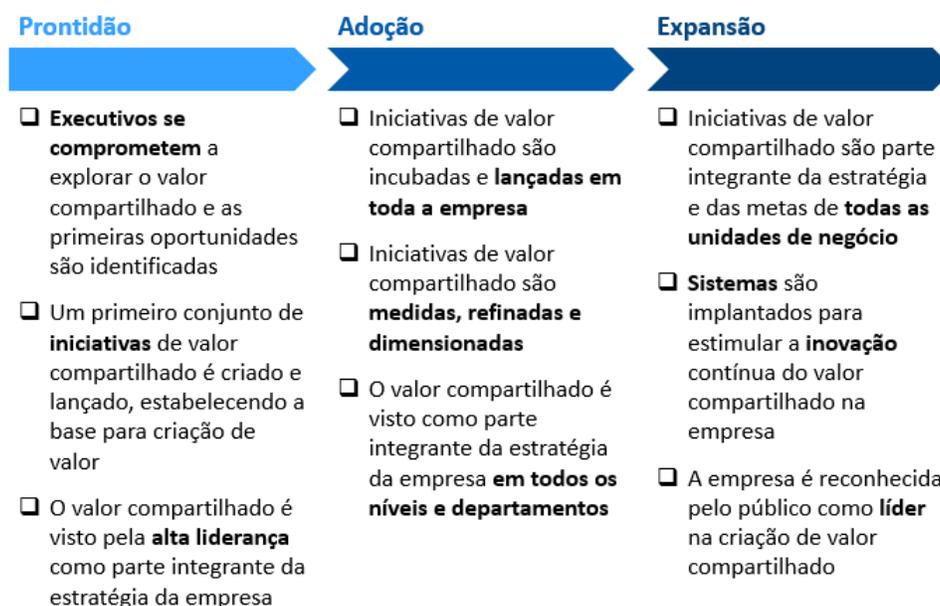
Na preparação para uma reunião com investidores, um grupo multifuncional de líderes da Fibria debateu sobre como enquadrar a estratégia de manejo florestal sustentável da empresa. Um grupo, trabalhando no Centro de Tecnologia da Fibria, argumentou que uma estratégia de manejo florestal sustentável é, primeiramente, um investimento de negócio na gestão de recursos naturais e produtividade do eucalipto em longo prazo. “Trata-se de garantir que nosso negócio tenha sucesso e que sejamos responsáveis pela empresa”, diz um membro da equipe. Um segundo grupo, focado em práticas de manejo florestal sustentável, insistiu que a estratégia de manejo florestal sustentável é um exemplo de valor compartilhado—ela gera, simultaneamente, negócios e valor ambiental para a Fibria—mas o grupo reconhece que muitos elementos da estratégia são investimentos vantajosos, baseando-se apenas no retorno financeiro. Um terceiro grupo argumenta que o compromisso da Fibria com boas práticas ambientais vai além da estratégia de negócio. “Isso é quem somos hoje”, diz Cristiano Oliveira, consultor de Sustentabilidade da Fibria. “Talvez tenhamos começado nossas boas práticas ambientais porque havia legislações. E é verdade que os nossos clientes mais importantes são leis devido à forma que manejamos nossas florestas. Mas, agora, eu acho que faríamos isso na Fibria mesmo que representasse um custo líquido para a empresa. Simplesmente acreditamos que é a coisa certa a ser feita”.

Olhando à Frente

Aprofundando a Geração de Valor Compartilhado

A Fibria já demonstrou sua capacidade de gerar valor compartilhado. A empresa está tratando de problemas sociais e ambientais e, ao fazê-lo, aumenta sua lucratividade. O Conselho de Administração e os executivos da empresa estão comprometidos com sua abordagem. Diversas áreas adotaram o valor compartilhado como um elemento chave de suas estratégias, e várias iniciativas alcançaram escala e impacto significativos. Entretanto, a Fibria tem a oportunidade de avançar em sua jornada de valor compartilhado, indo além da adoção de valor compartilhado por meio de iniciativas específicas para expandir a prática de valor compartilhado por todas as suas estratégias e atividades, e se estabelecer como líder reconhecida em valor compartilhado (Figura 4).

Figura 4. A jornada do valor compartilhado



A Fibria pode considerar três táticas específicas quando estiver pronta para tomar o próximo passo na sua jornada de valor compartilhado:

- 1) **Focar no fortalecimento do ciclo virtuoso de valor compartilhado, prestando muita atenção para a forma como as melhorias sociais e ambientais podem aumentar resultados de negócio.** As empresas comprometidas com valor compartilhado precisam se dedicar a desenvolver um profundo entendimento dos problemas sociais e ambientais que estão tentando resolver. No caso da Fibria, a empresa nunca poderá maximizar os retornos socioambientais e retornos para o negócio associados ao Programa Poupança Florestal a menos que se dedique a entender os

desafios enfrentados por pequenos proprietários na região de Aracruz. Só então a Fibria será capaz de conceber um programa que será convincente para os pequenos proprietários da região e maximizar o valor tanto para eles quanto para a empresa.

2) Investir em profundas relações estratégicas com parceiros com competências

complementares. A Fibria tem a oportunidade de aumentar seu impacto socioambiental e econômico ao desenvolver parcerias estratégicas. Parceiros, quer venham do setor privado, do setor público ou da sociedade civil, podem expandir o alcance dos programas existentes, reduzir os investimentos necessários ou acelerar o impacto incorporando conhecimento técnico adicional. No caso do PDRT, a Fibria pode encontrar parceiros técnicos que podem acelerar o desenvolvimento de associações de agricultores ou criar parcerias com o governo para escalar ainda mais o programa.

3) Trabalhar em todo o setor. Quarenta por cento da celulose de fibra curta global é produzida no Brasil,²³ com grandes extensões de terra sendo usadas para produzir esse volume de celulose. O setor está entrando num período crítico, em que mudanças climáticas estão alterando padrões de clima, métodos de produção e disponibilidade de recursos. A Fibria tem a oportunidade de aumentar seu impacto positivo colaborando de forma mais ampla com outras empresas florestais no Brasil e ao redor do mundo. Por meio de incentivo ao intercâmbio de melhores práticas, ao investimento conjunto em pesquisa de ponta e ao apoio conjunto ao desenvolvimento de ONGs especializadas, a Fibria e outros produtores de celulose podem promover práticas que beneficiam empresas florestais, moradores e ecossistemas locais. A coordenação de esforços e compartilhamento de descobertas podem levar a melhores métodos de conservação, árvores mais resistentes que produzam maiores volumes de celulose e menos pressão em todo o setor florestal.

Conclusão

Nos últimos anos, a Fibria se baseou em sua longa história de “lucro admirado” para criar estratégias de valor compartilhado que estão ajudando milhares de famílias desfavorecidas a melhorar suas vidas. Essas estratégias aumentaram os lucros da Fibria, reduzindo custos, melhorando a gestão de risco da empresa e aprimorando sua diferenciação em clientes-chave. Na medida em que a Fibria segue em sua jornada de valor compartilhado, desenvolvendo novas parcerias intersetoriais e estimulando uma colaboração mais abrangente em todo o setor florestal, existe uma oportunidade de oferecer um importante modelo para empresas e comunidades em todo o Brasil. A narrativa dominante no Brasil, hoje, é que grandes empresas estão abusando da confiança da sociedade brasileira, buscando maximizar lucros em detrimento da sociedade. A Fibria está mostrando que um modelo diferente é possível – que empresas podem aumentar o lucro ajudando a resolver problemas sociais e ambientais. A Fibria já está lidando com problemas socioambientais em escala ao mesmo tempo em que melhora sua competitividade em longo prazo. Ela também tem a oportunidade de liderar uma transformação mais ampla no relacionamento entre empresas e sociedade para o setor florestal e para o Brasil.

Colaboradores

Empregados e Membros do Conselho de Administração da Fibria

- Aires Galhardo, diretor de Operações & COO
- Alber Martins de Almeida, gerente geral de Suprimentos
- Andresa Garcia de Barros, gerente geral de DHO
- Anselmo Farias de Oliveira, gerente Jurídico
- Bianca Richter Guedes Conde, analista de Sustentabilidade Sênior
- Caio Zanardo, diretor Florestal
- Camila Silveira Martins Nogueira, gerente geral de Relações com Investidores
- Carlos Augusto Lira Aguiar, membro do Conselho
- Carlos Alberto Nassur, gerente geral Florestal de Aracruz
- Cristiano Resende de Oliveira, consultor de Sustentabilidade
- Eduardo Rath Fingerl, membro do Conselho
- Fausto Rodrigues Alves de Camargo, gerente geral de Sustentabilidade
- Fernanda Vieira Borel, analista de Comunicação
- Fernando Bertolucci, diretor de Tecnologia e Inovação
- Flavia de Carvalho Oliveira Tayama, coordenadora de Sustentabilidade
- Gabriel Dehon Sampaio Peçanha Rezende, gerente geral de Tecnologia e Inovação Florestal
- Geraldo Magella, gerente de Comunicação
- Giordano Automare, gerente de Sustentabilidade
- Jairo Dal'Col, gerente de Colheita e Pousança Florestal
- João Carlos Augusti, gerente de Meio Ambiente Florestal
- José Luciano Penido, presidente do Conselho de Administração
- Juliano Ferreira Dias, gerente de Silvicultura
- Layara Jacob Carvalho de Oliveira, analista de Comunicação
- Marcello Strufaldi Castelli, presidente e CEO
- Marcelo de Oliveira, gerente geral Industrial
- Marcelo Gomes da Silva Pereira, coordenador de Meio Ambiente Florestal
- Marcos Aurelio Barbosa, gerente de Logística Florestal
- Maria Luiza de Oliveira Pinto e Paiva, diretora de Sustentabilidade, Comunicação e Relações Corporativas
- Marina Negrisoni, gerente geral Comercial
- Marisa Coutinho, coordenadora de Relações Governamentais
- Mateus Pires de Moraes Carmo, gerente geral Comercial da América do Norte
- Paulo Edson Martins Vieira, gerente de Suprimentos
- Pedro Moraes Torres Pinto, coordenador de Comunicação
- Robert Cardoso Sartorio, gerente de Manejo Florestal e Recursos Naturais
- Rodolfo Araujo Loos, pesquisador de Ecofisiologia
- Rodrigo Zagonel, gerente de Silvicultura e Viveiro
- Tomas Dandrea Balistero, gerente geral Florestal
- Umberto Caldeira Cinque, gerente geral de Meio Ambiente Industrial
- Vanessa Melina da Silva, analista de Comunicação
- Wellington Angelo Loureiro Giacomini, diretor de Logística e Suprimentos

Stakeholders externos

- Adriano Arruda, consultor do PDRT
- Albino Marcondes, fomentado
- Aldo Luiz Rosseti, fomentado
- Artur Mendes da Silva, participante do PDRT Brasilândia
- Carlos Alberto de Oliveira Roxo, ex-diretor de Sustentabilidade e Relações Corporativas e membro do Comitê de Sustentabilidade
- Carmen Goulart, diretora de Planejamento e Gestão, cidade de Três Lagoas
- Christiano Woelffel Furtado, gerente do IEL
- Cloves Otávio Nunes de Carvalho, diretor Instituto Votorantim
- Etoze Selvatici Cavallieri, fundador, IMETAME
- Fabiana Trebilcock, gerente de Comunicações Externas, Syngenta
- Fábio Ribeiro Dias, superintendente do IEL-ES
- Glaucia Puzzielo, fundadora, Feiscar
- João Dagoberto dos Santos, professor, NACE-ESALQ-USP
- José Antonio Tessarolo, fomentado
- Jose Carlos de Almeida, fundador, JFI
- Jose Henrique, participante do Colmeias
- Lídia Maria Ruv Carelli Barreto, professora, Parceiro Unitau
- Ligia Saad, coordenadora de Desenvolvimento Institucional, Instituto Votorantim
- Luan Freitas, diretor do ONG Comunidade Educa
- Luis Claudio Bona, consultor do PDRT
- Luiz Soresini, ex-diretor Florestal da Aracruz
- Maria Aparecida Teodoro dos Santos e Aparecida Cembranelli, participantes do PDRT
- Paula Ebeling, consultora de Sustentabilidade, Instituto Votorantim
- Paulo Ligardi, participante do Colmeias
- Rose Rodrigues, diretora de Assuntos Regulatórios e Stewardship, Syngenta
- Taciana Sperandio Barone, Associação de Produtores Rurais de Mata Limpa
- Urbano Rodrigues Azambuja, consultor do Programa Agente do Bem, Núcleo de Projetos e Programas Educacional
- Vanderlea Couto Siqueira Paixão, presidente da Associação do PDRT, Barra de Riacho
- Vilmar Arantes (Espiga), coordenador do viveiro comunitário de mudas nativas e frutíferas JCM
- Washington Westmann, consultor de Relações Governamentais, WAM Consultoria Empresarial, LTDA-ME

Notas Finais

- ¹Background ". Institucional. 27 de Março, 2015. Acessado em 16 de Maio, 2017. <http://www.fibria.com.br/en/institutional/background/>.
- ²Yuk, Pan Kawn. "Meet the Pulp Makers Defying Brazil's Gloom." *Financial Times*, 05 de Janeiro, 2016. Acessado em 16 de Maio, 2017. <https://www.ft.com/content/932509aa-76d5-3f97-a2bb-75cd97ca5da9>.
- ³International Directory of Company History 57 (2004). Acessado em 16 de Maio, 2017. Harvard Business School.
- ⁴"The Aracruz-VCP Merger." Investe São Paulo. 21 de Janeiro, 2009. Acessado em 16 de Maio, 2017. <http://www.en.investe.sp.gov.br/news/post/the-aracruz-vcp-merger/>.
- ⁵Porter, Michael, e Michael Kramer. "Creating Shared Value ". *Harvard Business Review - Reedição R1101C*, Jan. & fev. 2011, 1-17.
- ⁶Hidalgo, Chile, Kyle Peterson, e Dane Smith. "Extracting with Purpose." Shared Value Initiative, Outubro 2014.
- ⁷"O eucalipto traz melhoria de vida para o produtor". *Cultivar*, 1st ser., no. 4 (Ago. & Set. 2016).
- ⁸Relatório Fibria 2015. 28 de Março, 2016. Acessado em 16 de Maio, 2017. <http://www.fibria.com.br/r2015/en/creditos.html>.
- ⁹Dados da Fibria.
- ¹⁰Dados da Fibria.
- ¹¹Dados da Fibria.
- ¹²Dados da Fibria.
- ¹³Nassur, Carlos, gerente geral de Silvicultura, Aracruz. Mensagens de e-mail para os autores. Março & Abril 2017.
- ¹⁴Dados da Fibria.
- ¹⁵Dados da Fibria e *Prodfor 15 Anos Uma História de Qualidade*, 2012.
- ¹⁶Dados da Fibria.
- ¹⁷Dados da Fibria.
- ¹⁸"Pesquisa de Resultados, Prodfor, Sumário Executivo," 2014.
- ¹⁹Cálculo da Fibria
- ²⁰"Pesquisa de Resultados, Prodfor, Sumário Executivo," 2014.
- ²¹"Restoring Native Forests One Tree at a Time." The Nature Conservancy. Acessado em 16 de Maio, 2017. <https://www.nature.org/ourinitiatives/regions/southamerica/brazil/restoring-native-forests-one-tree-at-a-time-1.xml>.
- ²²Fibria Relatório 2016. Relatório. São Paulo, São Paulo: Fibria, 2017. 1-76
- ²³"Money that Grows on Trees." *The Economist*, 26 de Março, 2016. Acessado em 16 de Maio, 2017. <http://www.economist.com/news/business/21695530-brazils-economy-crumbing-its-giant-pulp-firms-are-booming-money-grows-trees>.