

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL:  
ESTUDO E ANÁLISE DA EMPRESA FIBRIA

Nicole Mendlewicz  
No. de matrícula: 1011176

Orientador: Sérgio Besserman Vianna

Junho de 2014

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL:  
ESTUDO E ANÁLISE DA EMPRESA FIBRIA

Nicole Mendlewicz  
No. de matrícula: 1011176

Orientador: Sérgio Besserman Vianna

Junho de 2014

**"Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor"**

**"As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor"**

## Sumário

1. Introdução.....	5
2. A Mudança Climática e o Impacto Antropogênico.....	8
3. Rumo às Novas Corporações.....	13
4. Sustentabilidade Empresarial e Vantagem Competitiva.....	18
4.1 Eficiência.....	18
4.2 Inovação Tecnológica.....	19
4.3 Engajamento de Stakeholders.....	20
4.4 Acesso a Crédito e Investidores.....	22
4.5 Gerenciamento de Riscos.....	23
5. Estudo e Análise da Empresa Fibria.....	25
5.1 A Empresa.....	25
5.2 Cultura e Metas da Empresa.....	26
5.3 Capacidade de Inovação Tecnológica.....	28
5.4 Ecoeficiência.....	29
5.5 Emissão de Carbono e Mudanças Climáticas.....	31
5.6 Relacionamento com Comunidades Locais.....	31
5.7 Valorização dos Funcionários.....	34
5.8 Proximidade com Fornecedores Locais.....	34
5.9 Resultados Financeiros.....	35
6. Conclusão.....	38
7. Referências Bibliográficas.....	41

## **Tabelas e Gráficos**

Figura 1: Variação Anual Média da Temperatura na Superfície Terrestre

Figura 2: Evolução das emissões de CO<sub>2</sub> pelos cinco maiores emissores (1990-2007)

Figura 3: Emissão de Gases do Efeito Estufa no Brasil em 2005

Figura 4: Custos Gerados por Setores Relevantes da Economia

Figura 5: Opinião de Presidentes de Empresas sobre a Importância da Sustentabilidade Para o Sucesso de Seus Negócios

Figura 6: Crescimento no Número de Relatórios GRI Divulgados Mundialmente

Figura 7: Critérios Importantes na Decisão de Compra dos Consumidores

Figura 8: Investimento em Comunidades

Figura 9: Investimento em Treinamento

Figura 10: Principais Indicadores Financeiros

## 1. Introdução

Uma das questões que caracteriza a virada desse século é a crise socioambiental que estamos vivendo. O atual modelo de desenvolvimento baseado em grande parte no crescimento econômico tem se provado insustentável e suas conseqüências não podem mais ser ignoradas pela sociedade. É cada vez mais reconhecido que se continuarmos nesse ritmo desenfreado de crescimento e degradação do meio ambiente as mudanças climáticas, a escassez de recursos naturais e as transformações na dinâmica do planeta ameaçarão a existência da humanidade.

Diante das descobertas sobre os impactos das mudanças climáticas e da exploração dos ecossistemas, é crescente a pressão sobre ser humano para repensar sobre o atual modelo de produção que norteia o crescimento mundial. Muitos que participam do debate atual sobre esse tema dizem que estamos presenciando “a próxima revolução industrial,” capaz de trazer a tona uma nova forma de relação entre o empresariado e o meio em que ele se encontra (Hawken; Lovins; Lovins 1998).

Tais condições estão forçando a adoção de um novo modelo de gestão de negócios: a sustentabilidade corporativa. Sob pressão de consumidores, investidores, mídia, governos e a sociedade civil, empresas estão se adaptando para lidar com tais transformações e procurando maneiras de transformar esses riscos em oportunidades. Trata-se de uma necessidade inevitável não só para a sobrevivência do meio ambiente e da sociedade, mas também para o sucesso de suas organizações.

De acordo com Lins e Zylbersztajn (2010), a sustentabilidade não é assistencialismo nem filantropia. Passou-se do ponto onde a justificativa para a adoção de práticas sustentáveis é simplesmente porque “é a coisa certa a se fazer.” Cada vez mais empresas começam a perceber que se levarem em conta não só seus resultados financeiros, mas também seu impacto na sociedade e no meio ambiente elas podem ter uma melhor performance e uma vantagem competitiva no mercado.

Por mais que diversas empresas estejam mais atentas à importância de adotar políticas de sustentabilidade, ainda existe grande resistência em adotar esse novo

modelo de gestão. Por isso, é importante enfatizar que as dificuldades enfrentadas por empresas podem gerar oportunidades de geração de valor e melhor alocação dos recursos das empresas e do planeta. Conseqüentemente, contribuindo positivamente para os resultados empresariais de longo prazo e para a melhoria da qualidade de vida das gerações de hoje e do futuro (Lemme 2010). Reconhecendo essa realidade, pretendemos esclarecer durante esse estudo qual o impacto das corporações nas transformações climáticas e ambientais que estão ocorrendo e porque é importante que elas adotem um modelo de gestão sustentável.

É importante tratar do tema da sustentabilidade demonstrando que está ocorrendo uma mudança de paradigma na sociedade – isso implica em uma substituição do modelo ultrapassado de desenvolvimento baseado no crescimento econômico por um modelo baseado em fatores não só econômicos, como também sociais e ambientais. A parte inicial desse trabalho será focada em apresentar o papel das mudanças climáticas nessa transação de pensamento. Pretendemos esclarecer a responsabilidade do ser humano nas mudanças climáticas e na degradação do meio ambiente. Esse capítulo inicial, denominado “A Mudança Climática e o Impacto Antropogênico”, exemplifica o argumento central usado por cientistas, políticos e ambientalistas de porque deveríamos migrar para uma economia de baixo carbono e evitar custos e perdas crescentes no futuro.

Após esclarecer a responsabilidade do ser humano nas mudanças climáticas e na degradação do meio ambiente e da qualidade de vida da população, será apresentado no capítulo “Rumo às Novas Corporações” qual é o impacto, especificamente, das corporações nas mudanças climáticas. Essa seção pretendo esclarecer como o modelo de produção capitalista que se disseminou desde a revolução industrial fez com que o foco primordial das corporações fosse crescer e gerar lucro a qualquer custo, independente do impacto e custos que seriam gerados para a sociedade. O objetivo deste capítulo também é ressaltar que por mais que as empresas de hoje sejam um dos agentes mais responsáveis pela situação frágil que nosso planeta se encontra, elas também têm enorme potencial de influenciar uma transformação no nosso modelo de crescimento e esse fenômeno está sendo evidenciado através da mudança de perfil, valores e comportamentos das corporações.

No terceiro capítulo do presente estudo, “Sustentabilidade Empresarial e Vantagem Competitiva,” o objetivo é tomar uma abordagem mais prática e explicitar impactos positivos da sustentabilidade na agregação de valor e vantagem competitiva de empresas. Considerando que as empresas de hoje estão percebendo cada vez mais que adotar um modelo de gestão sustentável pode beneficiar não só a sociedade e o meio ambiente, mas também o desempenho financeiro da empresa, explicitamos quatro vias em que isso pode ocorrer, (i) Eficiência, (ii) Inovação Tecnológica, (iii) Engajamento de *Stakeholders*, (iv) Gerenciamento de Riscos e (v) Acesso a Crédito e Investidores.

Posteriormente, iremos partir para o capítulo “Estudo e Análise da Empresa Fibria Celulose,” e apresentar um estudo de caso para descrever os canais em que a sustentabilidade corporativa pode ser adotada e os benefícios que podem surtir como resultado. O estudo de caso será baseado na gestão da empresa Fibria Celulose, a maior empresa brasileira de papel e celulose, conhecida mundialmente pelo seu modelo de gestão sustentável. Tal empresa serve de exemplo de como adotar uma estratégia sustentável não só para o seu crescimento de longo-prazo mas também para a preservação do meio ambiente. Através da análise dos relatórios de sustentabilidade da companhia, iremos demonstrar como tal modelo de gestão corporativa pode ser aplicado na prática para contribuir positivamente para o meio ambiente, para a sociedade e para o próprio desempenho da empresa.

A partir dos resultados finais desse trabalho, será possível obter possíveis soluções para o empresariado enfrentar a crise socioambiental que estamos enfrentando e encontrar formas de se beneficiar desse problema. Pretendemos concluir, através da análise dos indicadores de performance e sustentabilidade da empresa Fibria, que existem estratégias que podem ajudar empresas a crescerem, contribuindo positivamente ao meio ambiente e a sociedade. Iremos ressaltar que por mais que seja necessário a adoção desse tipo de gestão para empresas sobreviverem no futuro, ainda temos um longo caminho a andar. Enquanto a adoção de práticas sustentáveis forem vistas somente como sinônimos de custos para as empresas ou enquanto durar o pensamento que existe um *trade-off* entre práticas sustentáveis e um desempenho financeiro melhor, teremos grandes limites e desafios para transformar a cultura e cadeia de produção das corporações em uma mais sustentável.



## 2. A Mudança Climática e o Impacto Antropogênico

“A economia depende do ambiente. Se não há ambiente, se tudo está destruído, não há economia” (Brown, 2007, apud Lins & Zylbersztajn, 2010). A avaliação do professor e especialista em meio ambiente evidencia a fragilidade da humanidade perante ao planeta que pertencemos. Nunca foi tão claro que se continuarmos explorando desenfreadamente os recursos do planeta e em alienação dos nossos impactos no meio ambiente, as gerações futuras terão que enfrentar custos econômicos e desequilíbrios sociais significativamente maiores no futuro.

A problemática da crise ambiental é um assunto recente que veio se tornando relevante com o avanço das últimas décadas. Foi somente na década de 1970 que começaram a surgir teorias científicas de que os padrões climáticos estavam sendo alterados pelo homem e que poderiam gerar riscos para as condições de vida conhecidas até então. Inicialmente, não existia a idéia de limites ambientais ao crescimento e a pesquisa era usada para entender como os padrões climáticos poderiam ser usados em favor do ser humano.

O “Clube de Roma,” fundado em 1968 por cientistas, políticos e acadêmicos inaugurou o debate sobre o impacto do crescimento econômico no meio ambiente. Em seguida, a “Conferência de Estocolmo,” criada pelas Nações Unidas em 1972, surgiu como a primeira conferência de âmbito mundial para alertar sobre tais impactos e reivindicar para que países se preocupassem com essa questão. Tais encontros foram marcos históricos que iniciaram uma onda de debates e conferências que acontecem até os dias de hoje.

A emergência de estudos, pesquisas e modelos feitos pela comunidade científica incentivou a cada vez mais políticos entrarem no debate sobre os possíveis impactos causados pelas mudanças climáticas e o aquecimento global. Os esboços iniciais de respostas políticas e sociais surgiram em consequência do apelo de estudiosos sobre a necessidade de adotar medidas preventivas e para lidar com esses fenômenos. Foi então surgindo um consenso de que era necessário aderir ao desenvolvimento sustentável,

“aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades”<sup>1</sup>.

Começou-se a compreender que o risco não era somente em relação a recursos específicos, como petróleo, madeira e água, mas todo um sistema de manutenção da vida na terra (Hawken; Lovins; Lovins 1998). Tal sistema, composto por ciclos de oxigênio e de dióxido de carbono entre plantas e animais é responsável pelo funcionamento da natureza mas é ameaçado pelo aumento de emissões de gases que contribuem ao efeito estufa.

Os gases de efeito estufa, como ozônio, metano, óxido nitroso, dióxido de carbono e o vapor d'água, são gases importantes para a saúde do nosso planeta e sempre foram presentes em pequenas quantidades na atmosfera. Entretanto, a evolução de estudos nessa área evidenciou que a liberação desses gases em quantidades excessivas é capaz de intensificar suas propriedades de retenção de calor, evitando a liberação da radiação emitida pela Terra. Conseqüentemente, ocorrem alterações irreversíveis no clima, que hoje denominamos de mudanças climáticas (BNDES 1999).

O aquecimento global, que ocorre em consequência da emissão de gases do efeito estufa, pode gerar efeitos perversos ao planeta e a humanidade. De acordo com o IPCC – Painel Intergovernamental de Mudança do Clima – que teve seu primeiro relatório publicado em 1990 e seu quinto relatório publicado esse ano, o aquecimento global gera perdas econômicas advindas da desertificação, alterações no nível dos mares e rios, variações nos padrões de precipitação, irradiação solar e diversas outras condições intensificadas pela emissão de gases que contribuem ao efeito estufa.

As pesquisas mostram que os efeitos advindos do aquecimento global são amplos e vem se intensificando rapidamente. De 1972 até 2012, é estimado que a cobertura de gelo no Oceano Ártico diminuiu de 3,5 a 4,1% em cada década. De 1901 até 2012, estima-se que a média global do nível do mar aumentou em 0,19 metros. No último século, a temperatura atmosférica aumentou na média aproximadamente 0.85°C

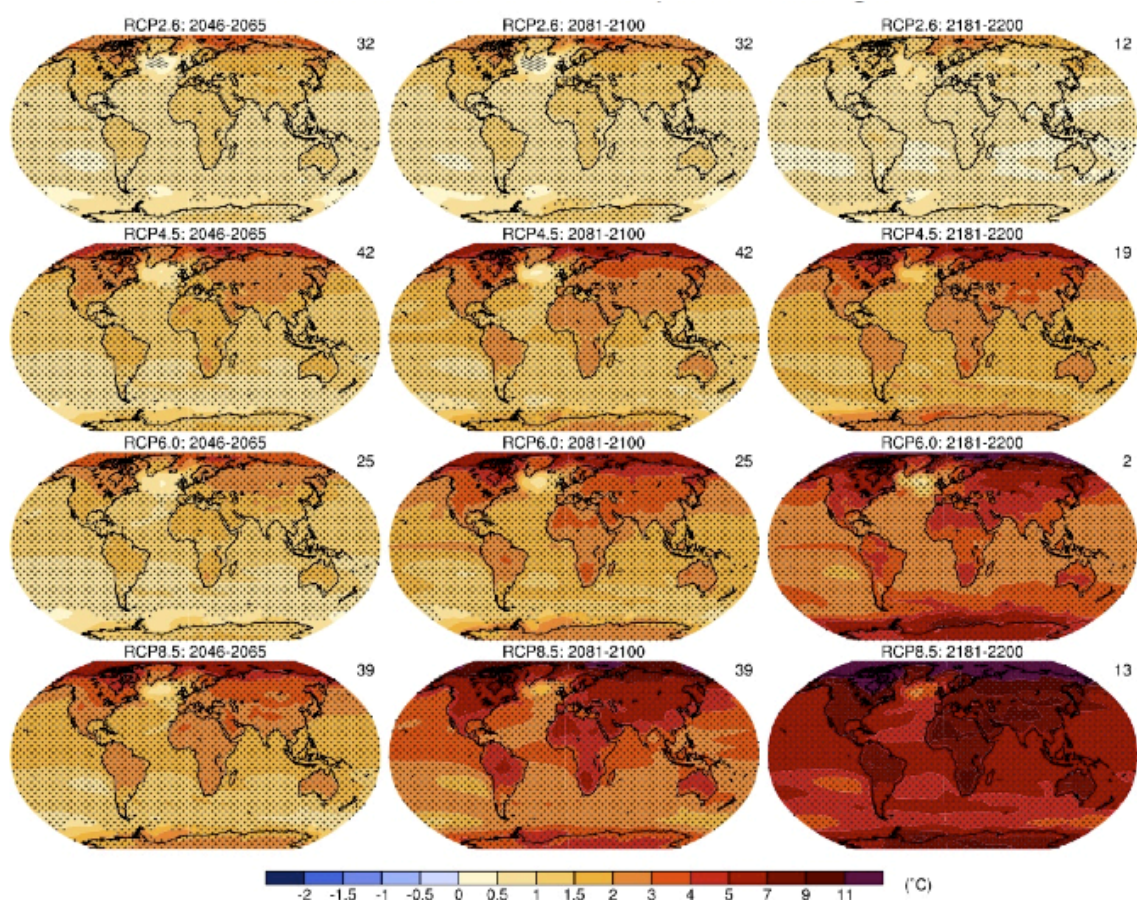
---

<sup>1</sup> Termo proposto no Relatório Brundland em 1987, pela primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, na Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento.

e foi comprovado que as temperaturas máximas e mínimas na terra aumentaram em escala global (IPCC AR5, 2013).

As projeções para o futuro são igualmente alarmantes. O gráfico abaixo, demonstra possíveis cenários para a variação anual média da temperatura na superfície terrestre em décadas futuras, de acordo com modelos de projeção do IPCC:

**Fig. 1: Variação Anual Média da Temperatura na Superfície Terrestre**



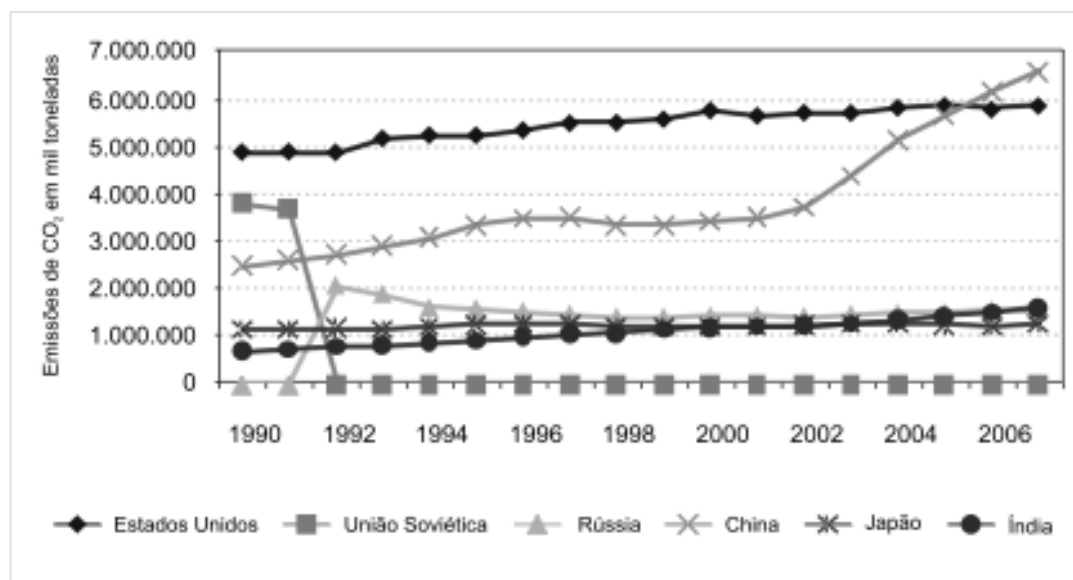
Fonte: IPCC AR5 (2013)

Vale ressaltar que, por mais incertas que sejam as perdas oriundas da mudança climática, existe um consenso que eles ocorrerão em intensidades diferentes dependendo da localização e do contexto da população local. Regiões com infraestrutura precária, escassez de alimentos e água, desequilíbrios sociais, alto contingente populacional, que já enfrentam desastres naturais e períodos de seca e chuvas intensos são os mais vulneráveis.

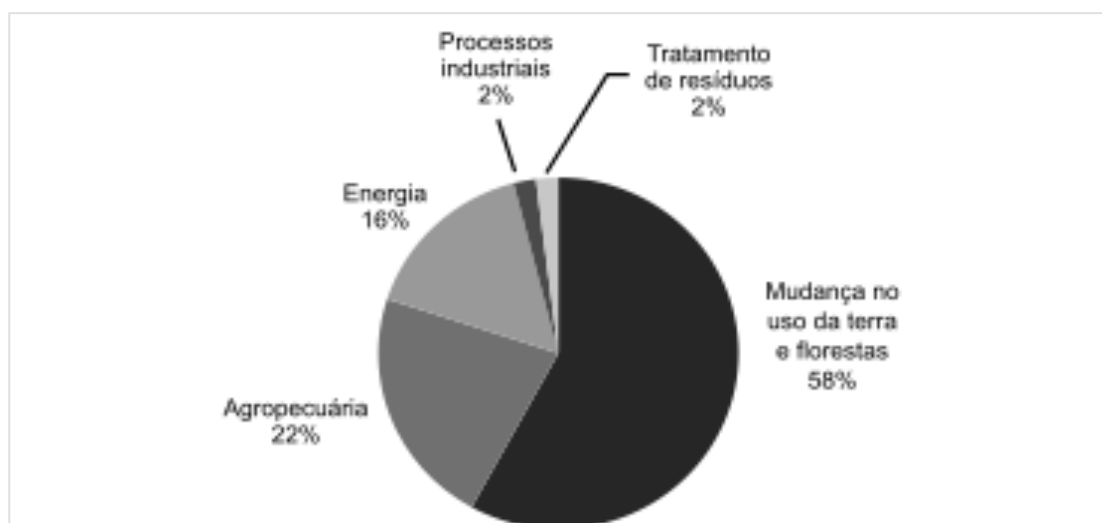
Existem argumentos que atribuem esse processo de aquecimento global a ciclos naturais do planeta não causados pela emissão de gases do efeito estufa, como a mudança de placas tectônicas ou a radiação solar. Entretanto, é inegável o impacto antropogênico na mudança climática, e conseqüentemente no aquecimento global. Isso pode ser comprovado pelo aumento das emissões na medida em que o mundo foi se tornando mais industrializado e o processo produtivo mais dependente da queima de combustíveis fósseis. A concentração de dióxido de carbono na atmosfera terrestre em 2011 era aproximadamente 390.5 partes por milhão, um aumento de 40% comparado ao nível Pré-Revolução Industrial, em 1750 (IPCC AR5 2013). Essa aumento pode ser atribuído a diversas atividades produtivas, como usinas e indústrias intensivas em carvão mineral, petróleo e gás, mineração, desmatamento, agricultura e produção de cimento.

Segue abaixo o impacto de diversos países e atividades antropogênicas na emissão total de gases do efeito estufa.

**Fig. 2: Evolução das emissões de CO<sub>2</sub> pelos cinco maiores emissores (1990-2007)**



Fonte: BNDES (2009)

**Fig. 3: Emissão de Gases do Efeito Estufa no Brasil em 2005**

Fonte: BNDES (2009)

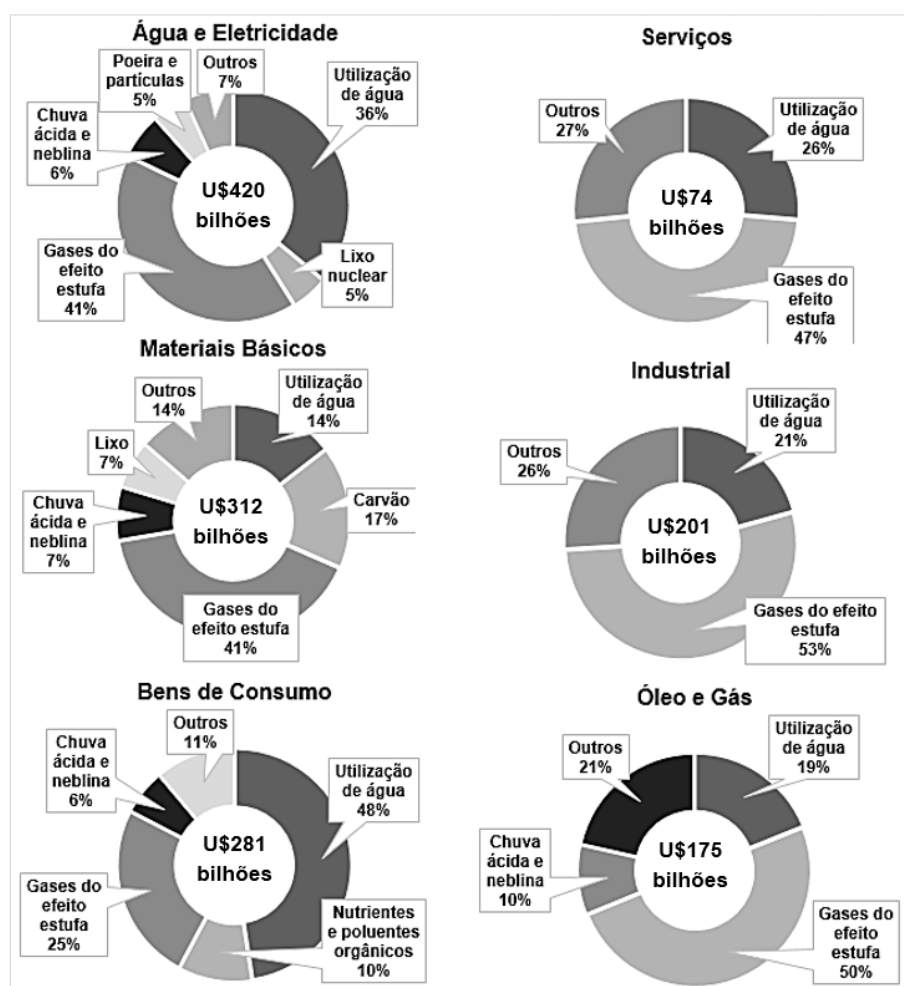
A partir da contextualização do tema da mudança climática e dos resultados apresentados sobre a sua evolução e seus efeitos perversos é possível dizer que se as emissões de dióxido de carbono não tomarem um rumo negativo urgentemente e por um longo período de tempo, esse fenômeno – já considerado irreversível – pode ameaçar a existência de futuras gerações. Segundo Abranches (2010, apud Lins & Zylbersztajn, 2010), há dois rumos que a sociedade pode escolher daqui para frente: adotar políticas de conscientização, prevenção e mitigação das emissões de gases do efeito estufa para evitar que esse processo se intensifique ou adiar qualquer mudança de comportamento e enfrentar as consequências nefastas do aquecimento global, com custos progressivamente mais fortes no futuro.

### 3. Rumo às novas Corporações

Nos dias atuais, é possível dizer que corporações são agentes de extrema relevância para o crescimento econômico. Entretanto, se continuarem reproduzindo seus insustentáveis modelos de produção e gestão, estaremos colocando em risco a economia de futuras gerações (Pavan 2013). Um estudo recente realizado pela consultoria Trucost, especializada em pesquisas de sustentabilidade, estima que o impacto das externalidades ecológicas e ambientais das 3.000 maiores empresas de capital aberto atingiu um custo de US\$2,15 trilhões e um impacto na sociedade de US\$6,6 trilhões em 2008. Tais empresas geraram um custo para a sociedade em 11% do PIB mundial.

O diagrama abaixo mostra os resultados da pesquisa, explicitando o custo gerado nos setores mais relevantes da economia:

**Fig. 4: Custos Gerados por Setores Relevantes da Economia**



Fonte: Trucost (2008)

Analisando o curso da história, é possível compreender como chegamos a este ponto. O modelo de produção capitalista majoritariamente adotado ao redor do mundo estabeleceu comportamentos imediatistas, voltados para retornos de curto prazo, baseados na minimização de custos para garantir o maior retorno de produção. Deixando que a “mão invisível” liderasse o funcionamento da economia e acreditando que o mercado, livre e desregulado, iria guiar indivíduos e recursos onde seriam melhor alocados, fez com que o custo social e ambiental de gerar tais externalidades fossem deixados de lado.

Adicionalmente, a abundância e a disponibilidade do capital humano e natural no último século faziam com que esses fatores de produção não fossem restritivos ao desempenho empresarial. Toda a atenção de empresas e corporações estava voltada ao capital industrial e financeiro. No modelo de produção industrial, a criação de valor era consequência de uma cadeia de produção baseada na extração, produção e distribuição – recursos naturais eram extraídos, capital humano e tecnológico eram empregados para transformar esses recursos em produtos, que eram vendidos para a geração de lucro. Lixo e resíduos gerados neste processo eram despejados onde seria de menor custo para as empresas (Hawken; Lovins; Lovins 1998).

Durante as últimas décadas esse raciocínio foi posto em cheque e com a evolução da discussão sobre os impactos da produção, do consumo e a escassez de recursos naturais, surgiram novas preocupações por parte do setor privado (Kleindorfer; Singhal; Van Wassenhove 2005). Não é que a redução de custos de produção e aumento de lucro deixaram de ser parâmetros de importância nos negócios, corporações continuam prezando a eficiência e o resultado financeiro. Entretanto, nos dias de hoje, aspectos mais amplos, de interesse ao público e ao meio ambiente, passaram a ser vistos como necessários para o funcionamento e o sucesso de organizações.

Hawken, Lovins e Lovins (1998), descrevem como estamos migrando para o que eles chamam de “Capitalismo Natural.” De acordo com os autores, nesse modelo de crescimento, o meio ambiente deixa de ser um fator de produção pouco importante e começa a ser visto como a fonte, capaz de provisionar e sustentar a economia e o seu crescimento. O capital natural, especialmente o que não possui bens substitutos e não é

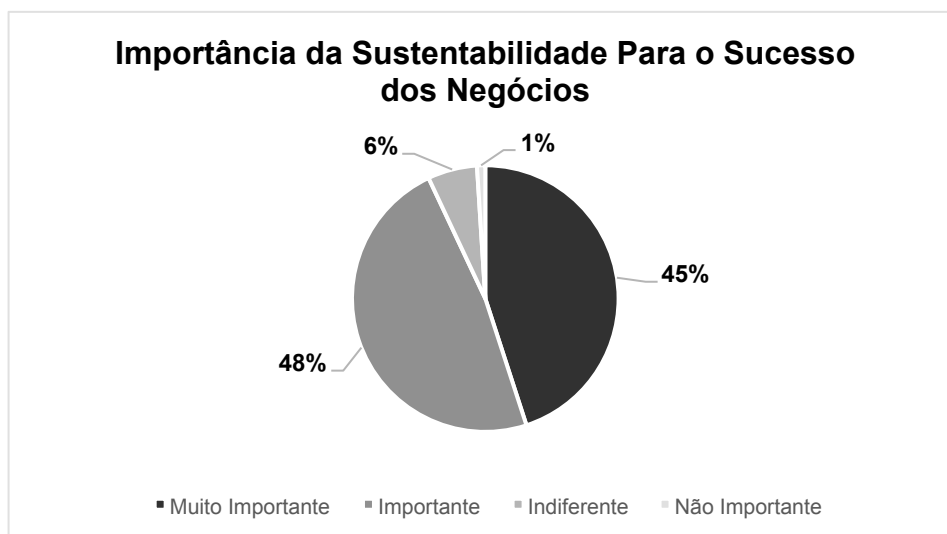
precificado, começa a ser visto como um dos fatores que mais limitam o desenvolvimento econômico. Além disso, esse novo conceito destaca que o bem-estar social é melhor atendido ao melhorar a qualidade de vida, produtos e serviços disponíveis a sociedade, ao invés de somente aumentar o fluxo de recursos financeiros.

Tendo isso em vista, as corporações começam a perceber que é necessário adotar um modelo de gestão economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto, não somente em prol da sociedade e do meio ambiente, mas também para favorecer o desempenho financeiro de suas empresas. Tal comportamento, também conhecido como *Triple Bottom Line*, é uma forma para as empresas se protegerem contra riscos ambientais, financeiros e sociais (John Elkington 1997).

Estatísticas mostram que o grau de preocupação de empresários com a sustentabilidade vem aumentando ininterruptamente nas últimas décadas. A pesquisa *A New Era of Sustainability*, realizada pela Accenture em 2013, mostra como presidentes de corporações enxergam a relevância da sustentabilidade em suas práticas corporativas. A pesquisa é realizada com base na opinião de 1.000 executivos, que operam em 27 indústrias diferentes, em 103 países ao redor do mundo. Os resultados da pesquisa mostram que 93% dos presidentes de grandes empresas acreditam que questões relacionadas com a sustentabilidade serão críticas para o sucesso de seus negócios no futuro. Além disso, 66% dos presidentes que participaram da pesquisa acreditam que a mudança climática é o fator mais relevante a ser direcionado para o sucesso de suas organizações e 72% acreditam que o fator mais relevante é a educação. E por final, a pesquisa mostra que 91% dos presidentes dizem que suas companhias irão empregar novas tecnologias, como energia renovável, eficiência energética e tecnologia da informação, para se tornarem mais sustentáveis nos próximos cinco anos. O gráfico abaixo exemplifica alguns resultados da pesquisa.



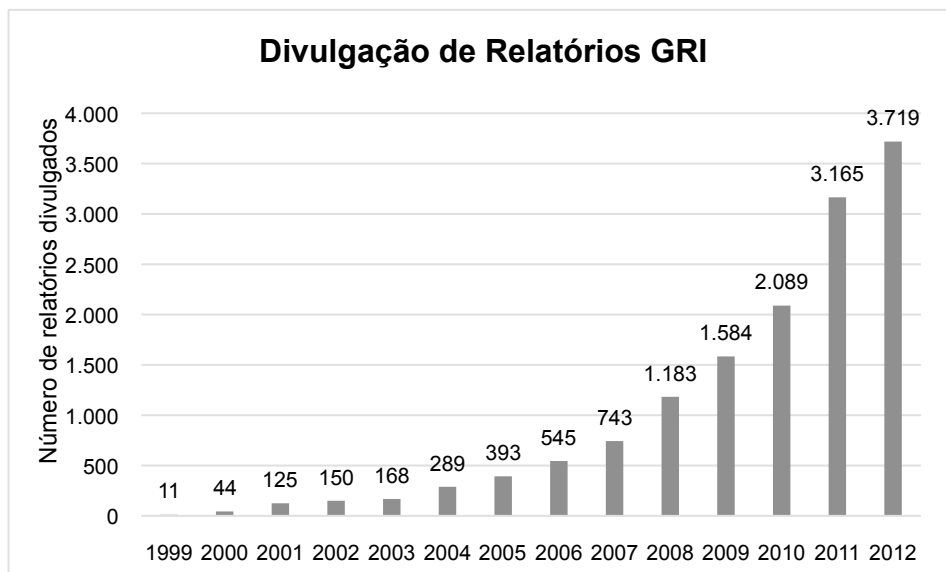
**Fig. 5: Opinião de Presidentes de Empresas sobre a Importância da Sustentabilidade Para o Sucesso de Seus Negócios**



Fonte: A New Era of Sustainability (Accenture 2013)

Essa conscientização também pode ser evidenciada pela crescente divulgação de relatórios de sustentabilidade divulgado pelas empresas. Também conhecido como Balanço Social, tal relatório apresenta impactos socioambientais tanto positivos quanto negativos das práticas das empresas. O modelo de divulgação de maior destaque mundialmente é o do Global Reporting Institute (GRI). Tal estrutura de relatório é divulgada por aproximadamente 6.000 empresas distribuídas ao redor do mundo. Grandes empresas como Fibria, Vale, Natura, Nestlé, Shell e Coca Cola divulgam seus relatórios de sustentabilidade ano pós ano e evidenciam a crescente preocupação e transparência das empresas com relação a sua conduta e externalidades na sociedade e no meio ambiente.

O gráfico a seguir evidencia a crescente aderência de empresas na divulgação de relatórios de sustentabilidade, de acordo com o GRI.

**Fig. 6: Crescimento no Número de Relatórios GRI Divulgados Mundialmente**

Fonte: GRI Report List (2014).

## 4. Sustentabilidade Empresarial e Vantagem Competitiva

É possível dizer que mesmo ocorrendo uma evidente revolução na maneira de pensar dos gestores de empresas ainda existem diversos agentes da economia que permanecem céticos com relação ao verdadeiro impacto da gestão sustentável na performance financeira de empresas, e portanto resistem a aderência desse modelo de gestão. Ao refletir sobre esse questionamento, é possível destacar os seguintes impactos positivos da sustentabilidade na geração de valor e vantagem competitiva: (i) Eficiência, (ii) Inovação Tecnológica, (iii) Engajamento de *Stakeholders*, (iv) Gerenciamento de Riscos e (v) Acesso a Crédito e Investidores.

### 4.1 Eficiência

O conceito de eficiência refere-se à relação entre os recursos utilizados e os resultados gerados no processo de produção. Uma empresa pode ser considerada eficiente quando utiliza o menor nível possível de recursos para se obter o maior resultado de produção possível. De acordo com Porter (1990), a eficiência é umas das estratégias principais para se obter o menor custo de produção e ter uma vantagem competitiva no mercado. O menor custo se reflete na “capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores" (Porter 1990).

A utilização ineficiente de recursos, como água, minérios, energia e florestas resulta na liberação de dejetos e poluição como resultado final de seu processo produtivo. O uso ineficiente de recursos pode ter origem na utilização incompleta ou mal administrada de fatores de produção o que pode resultar em poluição e na geração desnecessária de resíduos. Recursos são mal utilizados quando mais matérias primas são utilizadas acima do nível necessário e quando materiais que ainda possuem vida útil são descartados desnecessariamente – seja a nível de fornecedores, produtores ou consumidores (Porter e Van Der Linde, 1995).

Porter e Van Der Linde (1995) ressaltam que um dos maiores sinais de ineficiência no processo de criação e produção de um produto é a poluição. Os autores

reforçam a idéia que a poluição é uma forma de desperdício econômico e reflete uma forma de ineficiência, pois quando certas substâncias, resultantes da produção de um produto, são liberadas na forma de poluição, companhias são obrigadas a engajar em atividades adicionais, muitas vezes de alto custo, para se prevenir e controlar a consequência de tais ações.

De acordo com Lemme (2010), ao investir no reaproveitamento de elementos que seriam despejados e substituir matérias primas pouco eficientes por alternativas com maior ciclo de vida e baixo impacto ambiental, é possível garantir o uso eficiente de recursos naturais e diminuição de perdas. O que resulta na queda de custos operacionais e permite alcançar a maior produtividade dos fatores envolvidos no processo de produção.

#### **4.2 Inovação Tecnológica**

A inovação tecnológica é uma estratégia notadamente reconhecida por contribuir para a vantagem competitiva de empresas. O que muitas empresas vem demonstrando é como a inovação também pode ser um fato determinante nas suas práticas sustentáveis. A inovação tecnológica, sendo esta em relação a criação de um novo produto ou a introdução de uma nova tecnologia no processo de produção, pode proporcionar melhorias no processo produtivo como aumento da produtividade e diferenciação da marca e produto. De acordo com Porter (1993), a diferenciação é outra forma relevante de atingir a vantagem competitiva, pois se reflete na “capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviços de assistência” (Porter, 1990).

O investimento em inovação permite que empresas encontrem soluções para questões ligadas a criação ou aperfeiçoamento de seus produtos e técnicas produtivas, capazes de atender desafios socioambientais e demandas de consumidores que se preocupam com este tema. Entretanto, vale ressaltar que para que a inovação tecnológica contribua para o caráter de sustentabilidade da empresa, tal estratégia deve ser baseada no contexto social e ambiental na qual a empresa está inserida e não somente nas próprias necessidades financeiras da empresa. Ou seja, a inovação pode ser vista como uma estratégia de duplo caráter, no que se refere a sustentabilidade.

Dependendo na cultura da organização e no motivo pelo qual a inovação foi incentivada – somente contribuir ao desempenho financeiro da empresa ou melhorar sua relação com a sociedade e o meio ambiente – tal estratégia pode contribuir ou prejudicar a performance da empresa no que se refere a sustentabilidade.

### **4.3 Engajamento de *Stakeholders***

Muitos acreditam que para que a sustentabilidade empresarial realmente tenha um impacto no resultado financeiro de empresas e na economia como um todo, não basta a adoção de atitudes filantrópicas, da simples doação para projetos sociais e ambientais. As empresas precisam “participar, criar e compartilhar valores” para que a sustentabilidade gere um resultado positivo e de longo-prazo (Porter 2005).

Parcerias e colaborações, sendo estas com consumidores, funcionários, ONGs, agências governamentais e comunidades locais, podem ser fatores críticos no desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade. Dado a complexidade e a abrangência deste tema, ao buscar trocas de conhecimento e tratar metas de desenvolvimento e sustentabilidade em conjunto com outros agentes envolvidos, é possível descobrir e desenvolver atitudes transformadoras e vir a gerar rendas relacionadas.

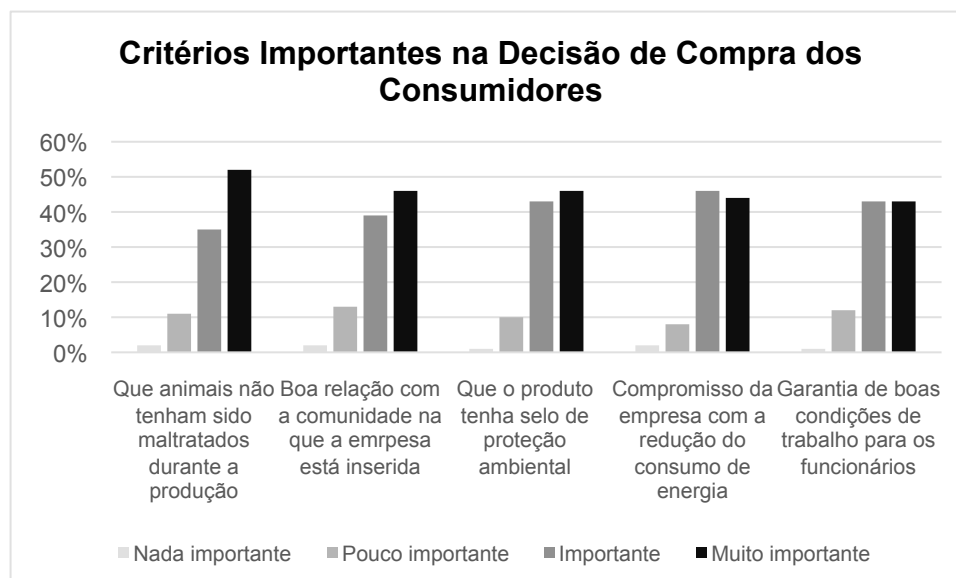
No que diz respeito a valorização dos funcionários, por exemplo, é possível dizer que uma empresa que vá além do cumprimento das leis trabalhistas e procure alinhar os interesses da empresa com os interesses do funcionários pode trazer resultados positivos na performance da mesma. Um maior investimento nas condições de trabalho, em treinamento e desenvolvimento pessoal dos funcionários garante a motivação e a possibilidade de atrair funcionários com alto grau de talento, qualificação e comprometimento. A própria empresa estará preparando seus futuros líderes e criando uma boa reputação, para que futuras gerações tenham a ambição de trabalhar na instituição no futuro.

Com relação ao consumidor, eles estão cada vez mais atentos sobre a questão da sustentabilidade, cobrando empresas para que demonstrem o impacto positivo de suas operações na sociedade e no meio ambiente. Não atendendo as necessidades do

consumidor pode resultar no boicote de seus produtos. Por outro lado, demonstrando um comportamento socialmente responsável e garantindo uma cadeia produtiva que respeite o meio ambiente pode garantir um valor intangível ao produto e a conquista do “consumidor consciente.”

A Pesquisa Akatu 2012: Rumo à Sociedade do Bem-Estar, mostra como o consumidor vem se sensibilizando cada vez mais com as praticas de sustentabilidade e responsabilidade das empresas. O gráfico seguinte explicita como grande parte dos consumidores brasileiros consideram importantes diversos critérios socioambientais, como tratamento de animais, relacionamento com a comunidade, proteção ambiental, consumo de energia, boas condições de trabalho, entre outras.

**Fig. 7: Critérios Importantes na Decisão de Compra dos Consumidores**



Fonte: Pesquisa Akatu 2012: Rumo à Sociedade do Bem-Estar (2012).

Com relação a comunidade local, estimulando a qualificação, a educação e o bem-estar desses *stakeholders*, é possível criar oportunidades de negócios na “base da pirâmide.” Esse termo diz respeito a grande parte populacional de baixa renda, com vontade mas sem condições financeiras de acessar certos produtos e serviços (Lemme 2010). A implantação de projetos sociais e da capacitação profissional são exemplos de como gerar oportunidade para que essa camada da população tenha melhores condições

de vida, fazendo com que empresas tenham acesso a um novo e enorme mercado, com funcionários aptos a trabalhar e consumidores ávidos para consumir.

#### **4.4 Acesso a crédito e investidores**

É inegável reconhecer que a pressão externa para que empresas se adéquem a regras socioambientais é capaz de inviabilizar acesso à crédito e investimentos. Desde 2002, quando o IFC (International Finance Corporation), braço financeiro do Banco Mundial, implementou os Princípios do Equador – regras socioambientais para a concessão de crédito acima de US\$10 milhões – cada vez mais instituições financeiras estão aderindo ao sistema. O conjunto de diretrizes para a concessão de crédito, de caráter voluntário, tem como base o raciocínio que quanto menor o risco ambiental e social da empresa, maior sua capacidade de pagamento e geração de lucro. Além do IFC, outras fontes de financiamento de longo prazo de empresas que seguem padrões socioambientais são, o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento e o Banco ABN AMRO, no Brasil.

Vale ressaltar que a criação de índices de ações que incorporam critérios de sustentabilidade também foi um grande marco para o mercado de capitais. A partir da década de 1990, começaram a surgir esses índices, hoje em dia procurado em larga escala por gestores de ativos financeiros interessados a compor carteiras de Investimento Socialmente Responsável ou ISR (Lemme 2010). Tais índices têm como intuito agregar ações de empresas que são referências na performance socioambiental. Exemplos internacionais de tais índices são o Dow Jones Sustainability Index, da Bolsa de Valores de Nova York e o FTSE4Good, da Bolsa de Valores de Londres.

No Brasil, existem os índices de sustentabilidade da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo: o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o Índice de Baixo Carbono. Criado em 2005 e financiado pela IFC, o Índice de Sustentabilidade Empresarial agrega ações de empresas listadas na Bovespa que se enquadrem em características da sustentabilidade corporativa. A partir de questionários e auditorias, são escolhidas empresas que se destacam nas esferas financeira, ambiental, social e de governança. Já o Índice Carbono Eficiente (ICO2) foi criado em uma iniciativa conjunta pela Bovespa e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e

Social (BNDES). O indicador é composto por ações de empresas que participem do índice IBRX-50 e que sejam transparentes com relação a suas emissões de gases efeito estufa e contribuição ao aquecimento global.

É possível dizer que empresas que reconheçam a relevância que práticas sustentáveis têm no acesso a crédito e investidores, podem transformar os desafios da gestão sustentável em potenciais oportunidades. Como demonstramos, empresas com capacidade de divulgar informações e serem transparentes com relação ao seu desempenho socioambiental, podem ter facilidade na captação de crédito e em atrair investidores. Portanto, se adequar a essas normas pode ser uma oportunidade de extrema relevância para empresas darem continuidade e atingir o sucesso em seus negócios.

#### **4.5 Gerenciamento de Riscos**

O grau de rigidez da legislação para que a implantação e operação de empresas estejam de acordo com as normas ambientais, seja no Brasil ou em outros países, faz com que empresas sustentáveis e socialmente responsáveis se protejam contra exigências crescentes por parte do setor público. Exemplos da rigidez do sistema em que operamos seriam os Termos de Ajustamento de Conduta – TAC, que são acordos de ajustes de práticas contrárias a lei, utilizados por autoridades públicas para impedir problemas ambientais de companhias. Caso a autoridade identifique externalidades negativas de grau elevado e em desacordo com a lei, as atividades operacionais da empresa podem correr o risco de serem suspensas. Portanto, empresas que optam por voluntariamente agirem em conformidade com normas ambientais, trabalhistas e sociais, podem evitar barreiras operacionais como essas.

Adicionalmente, com o acontecimento de eventos extremos, como secas, alagamentos, furacões e terremotos, empresas estão percebendo a importância da resiliência para se protegerem contra diversos riscos da natureza. Tais riscos incluem a falta de água, energia ou outros recursos; perigo relacionado a atividades de alto risco e a vulnerabilidade de companhias com relação a imprevisibilidades climáticas. Variações nos níveis de precipitação, por exemplo, podem causar paralisações em processos produtivos dependentes de energia provinda de plantas hidrelétricas. Ao estar atento e



preparado para administrar riscos como esses, e não depender de uma fonte de energia esgotável e vulnerável a fatores exógenos, empresas se tornam mais robustas e competitivas para lidar com situações críticas e imprevisíveis.

## 5. Estudo e Análise da Empresa Fibria Celulose

Após termos analisado o impacto das externalidades das corporações e como elas estão alterando seus comportamentos não só em prol da sociedade e do meio ambiente, mas também para garantir um melhor desempenho financeiro, iremos agora analisar um caso de como a sustentabilidade corporativa pode ser de fato posta em prática. A partir do estudo de indicadores e relatórios de sustentabilidade divulgados pela empresa Fibria Celulose, será possível nos aprofundar em como a gestão sustentável pode ser aplicada na prática e quais estratégias podem ajudar empresas a crescerem, contribuindo positivamente ao meio ambiente e a sociedade.

Após apresentar e introduzir um breve histórico da empresa Fibria, iremos analisar como a sustentabilidade empresarial se relaciona com os diversos aspectos da companhia, como sua cultura, capacidade de inovação, ecoeficiência, redução das emissões de carbono, relacionamento com comunidades locais, valorização dos funcionários e engajamento de fornecedores. O objetivo dessa análise é tentar relacionar esses aspectos da companhia com sua performance financeira.

### 5.1 A Empresa

A Fibria Celulose é a maior empresa brasileira produtora de papel e celulose de eucalipto e é conhecida mundialmente pelo seu modelo de gestão sustentável. A companhia foi formada em 2009, após a fusão da Aracruz Celulose S.A. pela Votorantim Celulose e Papel S.A. (VCP). O plantio florestal da Fibria ocupa uma área de 846.282 hectares – dos quais 288.786 são destinados a conservação florestal – nos Estados do Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro.<sup>2</sup> A Fibria também tem parte sua madeira fornecida por aproximadamente 3.000 produtores locais independentes. Grande parte da produção de celulose branqueada é exportada para mercados internacionais, totalizando mais de 40 países. Outra parte é transformada em papel, como papéis para higiene pessoal e de imprimir e

---

<sup>2</sup> Fonte: FIBRIA. “Relatório de Sustentabilidade de 2013”, disponível em <<http://fibria.foinvest.com.br/>>, 2010, acessado em 03.02.2014.

escrever que são vendidos no mercado nacional. Em 2013, a Fibria foi capaz de produzir 4,7 milhões de toneladas de celulose.

Independente da reputação que o setor carrega, de ser extremamente prejudicial ao meio ambiente dado que envolve um processo de extração de florestas e transformação de recursos naturais, a Fibria consegue transpassar um comportamento e uma reputação de socialmente responsável para seus consumidores e investidores. No processo de produção do papel e celulose da Fibria, a madeira utilizada como matéria prima advém das próprias plantações de eucalipto da empresa, ou seja, não ocorre utilização e desmatamento de árvores de florestas nativas. Além disso, a Fibria incentiva a plantação de produtos agrícolas, como milho, feijão e mandioca, por fazendeiros regionais que habitam nas florestas da Fibria, para garantir a biodiversidade local. E através de uma tecnologia avançada para controlar a poluição de suas usinas e um modelo de gestão eficiente de suas florestas, a Fibria consegue evoluir cada vez mais no que se refere a um modelo exemplar de sustentabilidade.

As estratégias da Fibria com relação a gestão de resíduos, extração, relacionamento com *stakeholders* – principalmente as comunidades em torno nas áreas de plantio da empresa – e outras boas práticas ligadas à sustentabilidade contribuem a sua performance financeira. De acordo com seu Relatório de Sustentabilidade de 2013, a companhia bateu recorde na receita líquida e Ebitda, que cresceram 12% e 24% respectivamente em comparação com o anos de 2012. Além disso, a companhia foi bem sucedida na redução de seu endividamento e na sua capacidade de investimento (Relatório de Sustentabilidade Fibria 2013)<sup>3</sup>.

## 5.2 Cultura e Metas da Empresa

Grande parte das empresas que advogam a favor da sustentabilidade, dizem que tal estratégia só demonstra resultados efetivos nas operações e no resultado da empresa se está embutido em sua cultura organizacional. No caso da Fibria, existem diversos

---

<sup>3</sup> Fonte: FIBRIA. “Relatório de Sustentabilidade de 2013”, disponível em <<http://fibria.infoinvest.com.br/>>, 2010, acessado em 03.02.2014.

exemplos que demonstram como o compromisso da empresa com resultados financeiros, a sociedade e o meio ambiente, está enraizado em sua cultura.

O maior exemplo disto seria a própria declaração de missão e propósito de existência da companhia. A Fibria enxerga como objetivos principais de suas operações “consolidar o negócio florestal como fonte renovável e sustentável de vida” e “gerar um resultado socialmente legitimado, com efetivo compartilhamento de valor com as partes interessadas” (Relatório de Sustentabilidade Fibria 2013).

Além disso, através de metas ligadas a eficiência e a melhoria de suas operações, a empresa é capaz de reforçar seus objetivos de longo-prazo. A Fibria possui metas, como reduzir a quantidade de terras necessárias para a produção de celulose e contribuir para a autonomia de comunidades locais e ajudá-las a se tornarem autossustentáveis.

Para fazer com que esses objetivos e metas sejam cumpridos, a Fibria estruturou um Comitê de Sustentabilidade, composto pelo presidente do Conselho de Administração, membros externos independentes e diretores da empresa. O objetivo do Comitê é explorar e debater que estratégias podem ser tomadas para valorizar a biodiversidade, reduzir seu impacto nas mudanças climáticas e melhorar a sustentabilidade das operações em geral.

Além disso, A Fibria participa voluntariamente de mais de 100 fóruns e associações, como o o The Forests Dialogue (TFD), o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), o Pacto Global das Nações Unidas, o Diálogo Florestal Brasileiro e o Pacto pela Restauração da Mata Atlântica, com o objetivo de detectar tendências e comportamentos exemplares que podem ser incorporados para melhorar a qualidade da gestão sustentável da empresa. Como foi mencionado anteriormente, parcerias e colaborações são formas eficientes de se relacionar com outras partes envolvidas e reforçar valores em comum, incentivando trocas de conhecimento, experiências e facilitando na busca por novas metas e soluções.

### 5.3 Capacidade de Inovação Tecnológica

A Fibria investe constantemente em inovação e tecnologia e reconhece que esforços relacionados a pesquisa e desenvolvimento são fundamentais para contornar riscos e torná-los em oportunidades. De acordo com a companhia, a pesquisa e inovação impactam “no aumento da produtividade dos plantios, na melhora da qualidade da madeira utilizada como matéria-prima, no aumento da eficiência dos processos produtivos industriais e no desenvolvimento sustentável de produtos inovadores de alta qualidade.”

A Fibria possui um Centro de Tecnologia responsável por coordenar pesquisas, avaliações e práticas inovadoras. São realizados estudos com árvores geneticamente modificadas, pensando no potencial que esse conhecimento pode trazer ao desenvolvimento de espécies de eucalipto de melhor qualidade e eficiência na produção. Também são desenvolvidos sistemas de manejo e silvicultura que monitoram a qualidade do solo e doenças e pragas da cultura do eucalipto.

Em 2013, com base em uma meta de reduzir a quantidade de terras necessárias para a produção de celulose até o ano de 2025, a companhia foi capaz de desenvolver uma nova tecnologia que contribui para a propagação clonal do eucalipto. Este processo utiliza biorreatores para acelerar o cultivo florestal. Como resultado, foi possível melhorar a qualidade das plantações e otimizar os ciclos de produção de eucalipto. Através de trabalhos como esses, a Fibria é capaz reduzir custos de formação das florestas e de produção de celulose, aumentar a produção florestal e contribuir para a sustentabilidade na sua produção, sempre monitorando o impacto que este tem no meio ambiente.

Vale ressaltar que a Fibria está constantemente buscando novas fontes de conhecimento e inovação que possam despertar novas oportunidades de reduzir custos, aumentar produtividade e melhorar sua eficiência operacional. Em 2012, por exemplo, a empresa firmou uma parceria com a norte-americana Ensyn Corporation, referência em reaproveitamento de resíduos e produção de biocombustíveis, com o intuito incorporar sua tecnologia de conversão de biomassa em bio-óleo. A companhia também busca incorporar recomendações dos estudos da consultoria Pöyry, especializada nos setores

energético e florestal, para implementar as práticas mais avançadas e testadas do mercado. E no âmbito interno da empresa, através de programas que incetivam a criatividade e a inovação nos funcionários, a Fibria é capaz de engajá-los nessa mesma filosofia a contribuir com novas idéias que impactem positivamente as operações e da empresa.

#### **5.4 Ecoeficiência**

A Fibria busca implementar a ecoeficiencia em todas as fases do processo produtivo. As estratégias da companhia com relação geração e utilização de energia, gestão de recursos hídricos e reaproveitamento de resíduos são formas interessantes de analisar como a ecoeficiencia pode ser posta na prática.

A Fibria é uma das poucas empresas deste ramo que é autossuficiente em energia e está constantemente implementando projetos para aumentar a geração de eletricidade e tornar sua matriz energética a mais limpa possível. A produção de celulose na companhia é baseada na utilização de energia advinda principalmente de recursos naturais renováveis, como madeira, biomassa e resíduos. O gás natural é utilizado somente em um pequeno grau enquanto mais de 90% da matriz energética da companhia é composta por combustíveis renováveis. Além de ser capaz de sustentar toda a sua necessidade energética, a companhia vende ao mercado o excedente de energia elétrica produzida e não utilizada.<sup>4</sup>

A planta de celulose da Fibria em Três Lagoas, no Mato Grosso de Sul, por exemplo, produz cerca de 140 MWh enquanto consome somente 90 MWh durante seu processo produtivo. O excedente, suficiente para abastecer uma cidade de 200 mil habitantes, é vendido no mercado brasileiro. A companhia declarou neste ano, que a venda de energia excedente teve impacto positivo nas receitas da companhia e na compensação de custos mais altos de energia. O fato da empresa ser autossuficiente em

---

<sup>4</sup> Fonte: FIBRIA. “Relatório de Sustentabilidade de 2013”, disponível em <<http://fibria.foinvest.com.br/>>, 2010, acessado em 03.02.2014.

energia reduz o risco operacional relacionado ao abastecimento de água por motivos climáticos ou de logística.<sup>5</sup>

Em relação a gestão de recursos hídricos da Fibria, é possível dizer que a empresa está sempre “buscando garantir a quantidade e a qualidade de água necessárias para suas operações florestais e industriais sem prejuízo do abastecimento das comunidades.” A Fibria pertence ao Water Footprint Network (WFN) e portanto valoriza a otimização e a qualidade no processo de utilização e tratamento de água. Através da proteção de fontes de recursos hídricos, como nascentes e mananciais, a companhia consegue monitorar e controlar os impactos ambientais das colheitas e das interações dos plantios sobre águas superficiais e subterrâneas e garantir que a água seja tratada antes de retornar ao meio ambiente. Assim, é possível garantir que a qualidade e a quantidade de água disponível são suficientes para garantir uma alta produtividade nas operações. Vale ressaltar que através do monitoramento e tratamento de água dessas microbacias hidrográficas também é possível evitar com que a oferta de água em comunidades próximas seja prejudicada.

E finalmente, através de reaproveitamento de resíduos a companhia é capaz de reduzir etapas ineficientes e custos desnecessários em seu processo de produção. A companhia vem adotando diversas práticas nesta frente com o objetivo de cumprir sua meta de longo-prazo de reduzir em 91% a quantidade de resíduos industriais, como dregs, grits, lama de cal e cinza de caldeira. E tais práticas vem demonstrando um efeito positivo nos resultados operacionais e financeiros da companhia. Em 2013, por exemplo, a partir de aproveitamento de resíduos industriais, a Fibria foi capaz de produzir aproximadamente 53.000 toneladas de corretivo de solo e economizar R\$8,5 milhões recursos na compra de calcário para plantações de eucalipto.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Fonte: Valor Econômico. < <http://www.valor.com.br/empresas/3526720/fibria-tem-queda-de-21-no-lucro-mas-receita-cresce>>, 2014, acessado em 27.04.2014

<sup>6</sup> Fonte: FIBRIA. “Relatório de Sustentabilidade de 2013”, disponível em <<http://fibria.foinvest.com.br/>>, 2010, acessado em 03.02.2014.

## 5.5 Emissão de Carbono e Mudanças Climáticas

Além de demonstrar que está consciente sobre as consequências das mudanças climáticas, a Fibria demonstra um caráter proativo na tentativa de reduzir suas emissões de carbono e impactos no meio ambiente. Chuvas fortes, inundações, ventos ou secas são eventos naturais que vêm se tornando cada vez menos raros e mais preocupantes e implicam em resultados negativos na produtividade das florestas da companhia. Por isso, a Fibria se preocupa em reduzir fontes geradoras de carbono através de recomendações do Protocolo de Quioto, da Conferência das Partes da ONU e da Política Nacional de Mudanças Climáticas. Algumas ações sugeridas por estes fóruns e postas em prática pela companhia são: implementar a energia limpa e a ecoeficiência nas operações, avaliar os impactos que as mudanças climáticas têm na produtividade florestal, simular esses efeitos e acompanhar tendências e discussões sobre melhores práticas para evitar com que esse e outros impactos tenham grande influência sobre a performance da companhia e outros envolvidos em seu meio.

A partir de uma meta para dobrar o sequestro de carbono em suas plantações até o ano de 2025, a Fibria busca ampliar cada vez mais o saldo de emissões de carbono na atmosfera. Ou seja, absorver mais carbono do que emitir. Atualmente, é possível dizer que as florestas da companhia absorvem um volume de carbono superior ao gerado em suas operações e, em 2013, a companhia conseguiu reduzir suas emissões diretas de CO<sub>2</sub> em 3,3%, valor acima da sua meta de 2%. Com relação ao ano anterior, essa redução foi de 5%.<sup>7</sup>

## 5.6 Relacionamento com Comunidades Locais

No âmbito de relacionamento e valorização de *stakeholders*, é possível dizer que a Fibria demonstra um comportamento notável e possivelmente o mais reconhecido dentro de suas condutas de sustentabilidade e responsabilidade social. É necessário a empresa ter um relacionamento saudável com a comunidade local, dado que tal comportamento evita situações de conflito.

---

<sup>7</sup> Fonte: FIBRIA. “Relatório de Sustentabilidade de 2013”, disponível em <<http://fibria.infoinvest.com.br/>>, 2010, acessado em 03.02.2014.



A Fibria explicita constante preocupação e dedicação com comunidades próximas, que são diretamente impactadas por suas operações e que ao mesmo tempo são as que mais podem se beneficiar destas. Através de um modelo de comunicação com comunidades vizinhas desenvolvido pela própria empresa, a Fibria é capaz de sustentar um bom relacionamento com a população local. Esse modelo é posto em prática através de quatro tipos de abordagem: Engajamento, Diálogo Operacional, Diálogos Construtivos e Agenda Presencial.

O Engajamento é direcionado para comunidades impactadas pelas operações da companhia e busca investir no desenvolvimento local da população. Um exemplo de como isso é feito seria o programa originado pela empresa, chamado Programa de Desenvolvimento Rural Territorial (PDRT). Este envolve cursos para capacitar profissionais e engajar vizinhos locais nas operações e práticas da Fibria.

Outro exemplo seria o apoio da Fibria ao programa ReDes, do Instituto Votorantim e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Esse programa incentiva a qualificação profissional de indivíduos, o que promove oportunidades de emprego e melhoria na renda de comunidades locais. Parcerias como essas contribuem a meta da companhia para ajudar essas comunidades a se tornarem autosustentáveis até 2025.<sup>8</sup>

**Fig. 8: Investimento em Comunidades**

	2011	2012	2013
Fibra - Doações e investimento de recursos na comunidade	16.419.000	18.370.000	20.658.432
Fibra via Instituto Votorantim	4.196.000	2.630.000	2.500.922
Projetos Incentivados	1.993.138	1.523.000	788
Investimento do Instituto Votorantim (recurso próprio e captado via BNDES)	2.630.000	4.523.000	3.506.000
<b>Total</b>	<b>25.238.132</b>	<b>27.046.000</b>	<b>31.611.941</b>

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Fibria (2013)

<sup>8</sup> Fonte: FIBRIA. “Relatório de Sustentabilidade de 2013”, disponível em <<http://fibria.infoinvest.com.br/>>, 2010, acessado em 03.02.2014.

O Dialogo Operacional é uma ferramenta de comunicação entre a Fibria e comunidades locais. Através de reuniões nas comunidades, visitas a áreas mais distantes e alianças com líderes e representantes políticos locais, a companhia busca descobrir demandas e sugestões da comunidade, esclarecer suas metas e objetivos e mitigar riscos e impactos negativos de suas operações em terceiros.

A abordagem através de Diálogos Construtivos é um canal voltado para a Fibria expressar e divulgar suas ações e incentivar troca de informações entre a empresa e partes interessadas.

E por fim, a Agenda Presencial consiste em visitas de representantes da companhia em áreas mais distantes, não alcançadas pelos outros tipos de abordagem. A Agenda Presencial busca divulgar os meios de comunicação da Fibria com as comunidades e fortalecer seu relacionamento com as mesmas.

As práticas e projetos de responsabilidade socioambiental da Fibria abrangem mais de 5.000 famílias. Em 2013, a empresa investiu aproximadamente R\$32 milhões em programas sociais, um crescimento de 16% comparado a 2012. Essas iniciativas demonstram o reconhecimento que têm um caráter crucial nas operações da Fibria, dado que a empresa depende de uma “licença social” para operar nessas regiões. Ações como essas são capazes de evitar situações de conflito, reivindicação e descontentamento da comunidade local e engajar esses indivíduos nas operações da empresa. O resultado dessa estratégia pode ser evidenciado pelo grau de aprovação de comunidades vizinhas às suas operações, que totalizou em 73% em 2013. Outros resultados são demonstrados na tabela abaixo.<sup>9</sup>

## **5.7 Valorização dos Funcionários**

Com relação a política de funcionários da Fibria, vale ressaltar que ela prioriza a contratação de residentes locais ao invés de pessoas que moram em lugares mais distantes, e além disso, investe no treinamento e na capacitação desses profissionais.

---

<sup>9</sup> Fonte: FIBRIA. “Relatório de Sustentabilidade de 2013”, disponível em <<http://fibria.infoinvest.com.br/>>, 2010, acessado em 03.02.2014.

Dos 17.082 funcionários da empresa, existem funcionários próprios e terceiros permanentes. E dos funcionários próprios, 70% são contratados localmente. Em seu Centro de Capacitação Operacional, a Fibria oferece cursos voltados para a preparação e formação de funcionários para a área de colheita e silvicultura, operação de máquinas florestais, mecânicos de manutenção e diversas outras funções. A tabela abaixo mostra o crescente investimento da Fibria na capacitação de seus funcionários.

Estratégias como essa são eficientes não só para o engajamento da população local, mas também para o comprometimento dos funcionários com sua produtividade e contribuição na empresa. Medidas como essa fazem com que funcionários sejam valorizados e vejam uma perspectiva de crescimento dentro da instituição. E paralelamente, a empresa recebe um retorno de produtividade, engajamento e melhor performance dos funcionários.

**Fig. 9: Investimento em Treinamentos**

	2012	2013
Recursos investidos em treinamentos (R\$)	4.118.471	6.627.732
Número de horas de treinamentos	184.652	266.69
Número total de empregados	3.827	3.889
Média de horas de treinamentos por empregado	49,3	68,6
Média de investimento de treinamentos por empregado (R\$)	1.076	1.612

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Fibria (2013)

## 5.8 Proximidade com Fornecedores Locais

Outro grupo de *stakeholders* de extrema relevância para as operações da empresa é o grupo de fornecedores. A base de fornecedores da Fibria engloba 8.000 produtores locais, companhias nacionais, internacionais, de pequeno e grande porte. Mas de acordo com a companhia, sempre que possível, existe preferência na compra de produtos e serviços de produtores locais, os quais a Fibria busca engajar nas melhoras práticas ambientais, como uso consciente de água, recursos naturais e garantia de direitos do trabalhador.

Ao contratar um fornecedor, a empresa avalia se a legislação trabalhista é cumprida e se existem políticas ambientais que se enquadram com os próprios critérios da Fibria. Para isso, a empresa criou o Programa de Verificação de Madeira Controlada e Fontes Controversas, que é focado na verificação de práticas legais na extração de matéria-prima e adoção de práticas responsáveis com funcionários e o meio ambiente.

Além disso, através dos Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (Prodfor), no Espírito Santo, e do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF Avançado), no Mato Grosso do Sul, a Fibria incentiva fornecedores locais a melhorarem seus negócios nos âmbitos ambiental, social, financeiro, fiscal, trabalhista e de nível de segurança do trabalho.

Para estimular produtores de celulose a se juntarem ao grupo de fornecedores da Fibria, a empresa implementou o Programa Poupança Florestal, uma iniciativa focada em oferecer financiamentos para produtores locais em troca de garantia de fornecimento de madeira.

De acordo com relatório da companhia, gastos com fornecedores locais somaram R\$2,7 bilhões em 2013, o que representa 65,66% do total investido pela Fibria. Iniciativas como essas, por mais que demandem altos investimentos, mostram impactos expressivos no desenvolvimento regional, ocupação ordenada nas redondezas das operações da empresa e obtenção de fornecedores qualificados.<sup>10</sup>

## **5.9 Resultados Financeiros**

Ao analisar os resultados financeiros da companhia, é interessante notar como decorreu a sua performance ao longo da implementação das práticas analisadas anteriormente. Vale notar que analisar índices e resultados consolidados não implica em uma correlação direta entre práticas socialmente e ambientalmente responsáveis e o desempenho financeiro. Diversos outros fatores não levados em consideração nessa análise, como o impacto do câmbio e do preço da celulose, podem ter tido impactos significativos em sua receita, ebitda e lucro. Por isso, nosso objetivo é tentar encontrar

---

<sup>10</sup> Fonte: FIBRIA. “Relatório de Sustentabilidade de 2013”, disponível em <<http://fibria.foinvest.com.br/>>, 2010, acessado em 03.02.2014.

uma associação entre a adoção destas práticas e os dados financeiros da companhia ao longo dos últimos três anos.

Além dos resultados que acompanharam as práticas analisadas previamente, iremos expor os dados financeiros consolidados da companhia para chegar a uma conclusão sobre sua performance.

**Fig. 10: Principais Indicadores Financeiros**

	2011	2012	2013
Receita líquida de vendas (R\$ milhões)	5.854	6.174	6.917
Lucro líquido (R\$ milhões)	-868	-698	-698
Ativo (R\$ milhões)	27.929	28.133	26.75
Patromônio líquido (R\$ milhões)	14.54	15.193	14.491
Ebitda (R\$ milhões)	1.981	2.253	2.796
Dívida líquida/Ebitda UDM (US\$)	4,2	3,3	2,6
Produção de celulose (toneladas mil)	5.184	5.357	5.198
Vendas de celulose (toneladas mil)	6,5	12,5	15,3
Valor de mercado (R\$ bilhões)	471	473	505
Valor da ação - FIBR3 (R\$)	13,9	22,6	27,6

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Fibria (2013)

Observando os dados expostos acima, é possível notar o aumento da receita líquida, lucro líquido, Ebitda e valor de mercado ao mesmo tempo em que houve uma redução da relação dívida líquida/Ebitda durante os últimos três anos. Em 2013, a companhia apresentou receita líquida recorde, equivalente a um crescimento de 12% em comparação com o ano anterior. A relação dívida líquida/Ebitda, que demonstra o grau de alavancagem da empresa, diminuiu de 4,2 vezes em 2011 para 2,6 vezes em 2013. A produção de celulose atingiu um nível 1% menor que no ano anterior mas continuou atingindo um volume alto, superando 4 milhões de toneladas.

Desta forma, é possível dizer que consecutivamente à adoção de práticas para melhorar a performance da companhia no que se refere à sustentabilidade, seus índices financeiros também demonstraram uma melhora significativa. A eficiência, otimização de recursos, redução de riscos, reaproveitamento de resíduos, autosuficiência em energia, e diversas outras vantagens características da Fibria que surgiram em consequência de sua cultura de sustentabilidade empresarial, podem ter surtido efeitos positivos na rentabilidade e no retorno financeiro da companhia.

De maneira mais clara, é possível dizer que as práticas analisadas em detalhe durante essa seção, são positivamente reconhecidas pelos investidores e pelo mercado – fato que tem como evidência a incorporação da companhia nos índices Dow Jones de Sustentabilidade (Global e Mercados Emergentes), da Bolsa de Valores de Nova York. Por se enquadrar com padrões internacionais de sustentabilidade, responsabilidade social, e governança a Fibria é a única companhia do setor florestal entre as oito companhias que fazem parte do conjunto. Além disso, a empresa também faz parte seletivo grupo que compõe o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&Fbovespa.<sup>11</sup> A participação da Fibria nestes índices demonstra seu reconhecimento internacional entre investidores e instituições de mercado financeiro que reconhecem o impacto de ações como essas no valor fundamental e no crescimento de longo-prazo de companhias.

Finalmente, é válido ressaltar os selos e certificações que a companhia já adquiriu e que permitem uma maior exposição a fornecedores, consumidores e investidores ao redor do mundo. A Fibria tem, por exemplo, todas as suas unidades de produção certificadas pelo Forest Stewardship Council (FSC) e pelo Cerflor/Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC).<sup>12</sup> Esses sistemas possuem requisitos e critérios específicos, os quais foram reconhecidos nas operações florestais da companhia.

---

<sup>11</sup> Fonte: FIBRIA. “Relatório de Sustentabilidade de 2013”, disponível em <<http://fibria.infoinvest.com.br/>>, 2010, acessado em 03.02.2014.

<sup>12</sup> Fonte: FIBRIA. “Relatório de Sustentabilidade de 2013”, disponível em <<http://fibria.infoinvest.com.br/>>, 2010, acessado em 03.02.2014.

## 6. Conclusão

Estudiosos alertam que o aquecimento global e a crescente escassez de recursos são processos que não tem como serem revertidos e dificilmente serão interrompidos. Contrariamente, a meta dos que são em prol de desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade corporativa visa desacelerar esses processos para não termos que enfrentar custos e restrições em maior escala no futuro. Ficou claro que a situação que nos encontramos é consequência de comportamentos irresponsáveis e custo-prazistas, que enxergam o o valor financeiro como o determinante do sucesso. Estudamos como as corporações foram de extrema importância para a disseminação desse modo de capitalista e imediatista de se pensar.

É importante enfatizar que por mais que corporações sejam um dos agentes mais responsáveis pela situação frágil que nosso planeta se encontra, elas também tem enorme potencial de influenciar globalmente uma transformação no nosso modelo de crescimento (Pavan 2012). A maneira que isso pode acontecer é através da adoção da sustentabilidade empresarial, que tem como base a idéia que a performance das empresas depende da sua relação com a sociedade e com o meio ambiente – ou seja, são variáveis de grande importancia para o seu desempenho o capital humano e natural. E para se atingir um crescimento sustentável no longo-prazo, é necessário cultivar e preservar essas duas formas de capital.

Vale ressaltar que a adoção de um modelo de gestão sustentável vêm sendo incorporado nas instituições não só porque agentes estão se tornando mais socialmente responsáveis e preocupados com a realidade do planeta, mas também por que a evidência empírica mostra que esse modelo de gestão pode trazer maior lucro e reconhecimento no longo-prazo. Um exemplo seria a redução de lixo no processo produtivo gerando uma redução de custos para a empresa. Através de medidas empreendedoras e criativas, as companhias podem reorientar suas estratégias, se distanciando de comportamentos desnecessários e ineficientes e caminhando em direção a descobertas inovadoras e um maior apoio dos *stakeholders* envolvidos.

Buscamos, durante esse trabalho, esclarecer a emergência desse tema na sociedade e nas corporações, assim como defender os benefícios que podem surgir em consequência da incorporação de um modelo de gestão sustentável. Foi utilizada como base do trabalho a experiência da empresa Fibria, para demonstrar como a partir do momento em que sustentabilidade empresarial está embutida na cultura e na estratégia central da empresa, ela acaba sendo absorvida em diversas etapas e relações que envolvem o processo de produção.

Explicitamos a dificuldade em encontrar uma relação direta entre a gestão ambiental e os índices e dados financeiros. Mantendo isso em mente, buscamos nos aprofundar em diversas medidas tomadas pela empresa baseadas nesse modelo de gestão explicitando o conseqüente benefício que surge como resultado – como redução de custos, riscos operacionais, emissões de gases do efeito estufa, matéria prima, entre outros. Vimos que através da adoção de metas de longo-prazo para atingir resultados melhores e ter um maior comprometimento com a responsabilidade socioambiental, é possível embutir a gestão sustentável e diversos níveis das operações.

Foi possível reconhecer como a sustentabilidade pode ser utilizada como uma barreira contra riscos ambientais, sociais e financeiros. A Fibria consegue usar a gestão sustentável para evitar com que as plantações e biodiversidade se extingam, as comunidades locais entrem em conflitos contra a empresa, e a empresa tenha que arcar com maiores custos de energia e matéria prima. O que não foi examinado em detalhe neste trabalho, mas que deve ser levado em conta devido ao seu impacto na performance financeira das empresas, são os retornos intangíveis que surgem em consequência de um modelo de gestão sustentável. Através deste, a empresa consegue reter funcionários, atrair investidores e contribuir para a lealdade de consumidores.

Devido ao fato que grande parte do retorno que surge em consequência da sustentabilidade empresarial seja intangível ou difícil de enxergar no curto prazo, muitas empresas e empresários permanecem reticentes com adoção deste novo modelo de gestão. Mas na medida em que cada vez mais empresas adotam medidas como as que vimos neste trabalho, ao apresentar o Relatório de Sustentabilidade da Fibria, e demonstram extrema transparência na divulgação de seus resultados e externalidades, a



idéia de que esse modelo de gestão pode trazer uma vantagem competitiva pode se popularizar.

Vale ressaltar que existem agentes na economia que são fundamentais para que cada vez mais empresas aderam a gestão sustentável. A pressão do governo, impondo impostos e exigindo certificados para empresas operarem; consumidores, punindo empresas não sejam socialmente e ambientalmente responsáveis ao consumir menos de seus produtos e serviços; e investidores, limitando o financiamento e a compra de ações de empresas que não atuam de maneira adequada, são motores fundamentais para garantir com que possamos incentivar esse modelo de gestão nas empresas.

## 7. Referencias bibliográficas

BERARDI, P. C.; BRITO, R. P. **Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo.** Rev. adm. empres [online], v.50, n.2, p. 155-169, 2010.

CABRAL PINTO, A.; LEMOS, A.L.F.; VITAL, M.H.F. “**As Florestas e o Painel de Mudanças Climáticas da ONU,**” BNDES Setorial 32, p. 153-192, 2010.

ECCLES, R.G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. **The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance.** Harvard Business School Working Paper, 2013.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, H. **Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution.** Snowmass: Rocky Mountain Institute, 2013.

KNOEPFEL, I. **Dow Jones Sustainability Group Index: A Global Benchmark for Corporate Sustainability.** Corporate Environmental Strategy, v.08, n.1, p.06-15, 2001.

LINS, C.; ZYLBERSZTAJN, D. **Sustentabilidade e Geração de Valor: A Transição para o Século XXI.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PAVAN, S. **Corporation 2020: Transforming Business for Tomorrow's World.** Washington: Island Press, 2013.

PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations.** New York: The Free Press, 1990.

SAVITZ, A.W; WEBER, K. **The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies are Achieving Economic, Social and Environmental Success – And How You Can Too.** San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

SUKHDEV, P. **Corporação 2020 – Como Transformar as Empresas para o Mundo de Amanhã**. São Paulo: Elsevier e PLANETA SUSTENTÁVEL, 2013.

AKATU. “**Pesquisa Akatu 2012. Rumo à Sociedade do Bem-Estar**,” disponível em <http://www.akatu.org.br/pesquisa/2012/PESQUISAAKATU.pdf>, acessado em janeiro de 2014.

ACCENTURE. “**A New Era of Sustainability**,” disponível em [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture\\_A\\_New\\_Era\\_of\\_Sustainability\\_CEO\\_Study.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_A_New_Era_of_Sustainability_CEO_Study.pdf), acessado em janeiro de 2014.

BNDES. “**Efeito Estufa e Convenção Sobre Mudança do Clima**,” disponível em [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/consorcio/especial/clima.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/consorcio/especial/clima.pdf), acessado em janeiro de 2014.

FIBRIA. “**Relatório de Sustentabilidade 2013**,” disponível em <http://www.fibria.com.br/rs2012/fibria-relatorio-de-sustentabilidade-2012.pdf>, acessado em junho de 2014.

Global Reporting Initiative, disponível em <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>, acessado em maio de 2014.

Instituto Ethos, disponível em <http://siteuniethos.org.br/ci2012/wp-content/uploads/2012/07/Kramer-Ethos-Conference-Brazil-2012.pdf>, acessado em maio de 2014.

Painel Intergovernamental de Mudança do Clima (IPCC), disponível em [http://www.climatechange2013.org/images/uploads/WGIAR5\\_WGI-12Doc2b\\_FinalDraft\\_All.pdf](http://www.climatechange2013.org/images/uploads/WGIAR5_WGI-12Doc2b_FinalDraft_All.pdf), acessado em maio de 2014.

Trucost, disponível em <http://www.trucost.com/>, acessado em dezembro de 2013.

Valor Econômico, disponível em <http://www.valor.com.br/empresas/3526720/fibria-tem-queda-de-21-no-lucro-mas-receita-cresce>, acessado abril de 2014.

Valor Econômico, disponível em <http://www.valor.com.br/empresas/3548100/controlar-endividamento-ainda-e-desafio>, acessado abril de 2014.