RESUMO
Índice

1. Introdução ................................................................................................................................. 3
2. Balanço dos últimos quatro anos de atuação ........................................................................... 5
3. Análise de conjuntura .............................................................................................................. 14
   3.1. Conjuntura Internacional .................................................................................................. 14
   3.2. Conjuntura Nacional ....................................................................................................... 18
   3.3. Contexto Interno ............................................................................................................. 21
4. Visão e Objetivos Estratégicos 2015-2018 ........................................................................... 23
1. Introdução

O FSC-Brasil, ao encerrar o ciclo de Planejamento 2011-2014, decidiu realizar um novo Planejamento Quadrienal, de forma a orientar suas ações a partir de uma reflexão estratégica e definição de um plano que possa ser acompanhado por seus membros.


O Planejamento Estratégico 2015-2018 será realizado de forma participativa, envolvendo todos os âmbitos da governança do FSC, e terá ao todo 4 etapas, conforme apresentado na tabela abaixo:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Etapa</th>
<th>Participantes</th>
<th>Produtos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Oficina 1:</td>
<td>Assembleia Geral</td>
<td>Balanço dos últimos 4 anos, Análise de contexto, Revisão da Visão, Definição de Objetivos Estratégicos</td>
</tr>
<tr>
<td>Oficina 2:</td>
<td>Conselho Diretor e Convidados</td>
<td>Definição de resultados e metas para cada objetivo estratégico</td>
</tr>
<tr>
<td>Oficina 3:</td>
<td>Assembleia Geral</td>
<td>Validação do Planejamento</td>
</tr>
<tr>
<td>Oficina 4:</td>
<td>Equipe Executiva</td>
<td>Planejamento 2015-2016: Resultados/Metas, Matriz de responsabilidade</td>
</tr>
</tbody>
</table>

A Oficina 1 contou com a seguinte programação:

- Momento Inicial: apresentação dos participantes, expectativas para a oficina, apresentação da agenda;
- Balanço de atuação dos últimos 4 anos, com base em relatório sintético elaborado pela equipe executiva.
- Análise de conjuntura internacional, interno e externo ao FSC Brasil.
- Definição de visão e objetivos estratégicos para 4 anos.

Na oficina foram utilizadas:

- Técnica de Moderação de Reuniões, com foco em facilitar o trabalho do grupo, concentrando-o no processo coletivo de elaboração e construção;
- Ferramentas de visualização em mapas mentais e flipchart, que buscam tornar a formulação de análises e propostas, os processos de discussão e a tomada de decisões mais eficientes e participativos.

O mapa abaixo apresenta a Visão e os Objetivos Estratégicos definidos para os próximos 4 anos.
Visão:
Ser a principal referência socioambiental em manejo florestal no Brasil

1. Ampliar o reconhecimento da marca e do conceito FSC em todos os elos da cadeia produtiva florestal até o consumidor final.

2. Fortalecer a certificação FSC na Amazônia

3. Promover a participação efetiva e equilibrada entre as Câmaras.

4. Assegurar que a governança do escritório nacional conte com os recursos financeiros e humanos para atuar com autonomia e qualificação frente as especificidades regionais

5. Fortalecer a certificação de Pequenos e Comunitários
2. Balanço dos últimos quatro anos de atuação

Para a realização do Balanço de atuação do FSC-Brasil no período de 2011-2014 os participantes foram divididos em grupos que debateram um dos cinco objetivos estratégicos previstos para o período, com base num relatório de balanço de atuação distribuído aos membros da Assembleia.

Os objetivos analisados foram:
1. Representar o Sistema FSC no Brasil, bem como o Brasil no sistema FSC;
2. Consolidar-se como centro de referência e comunicação do sistema FSC e de boas práticas de manejo florestal;
3. Fomentar o equilíbrio e a participação ativa das Câmaras Social, Econômica e Ambiental na governança do sistema FSC e nas instâncias políticas, públicas e privadas;
4. Fomentar o consumo responsável de produtos certificados FSC, potencializando, de forma equilibrada e integrada, a oferta e a demanda dos mesmos;
5. Ser sustentável do ponto de vista econômico, com padrões e procedimentos transparentes e confiáveis.

Utilizou-se a seguinte pergunta orientadora: Quais foram os “gols”, as “bolas na trave” e as “bolas murchas” da atuação do FSC-Brasil?

A seguir são apresentados os objetivos gerais e específicos avaliados, os resultados dos grupos de trabalho e os comentários de plenária.

Objetivo 1: Representar o Sistema FSC no Brasil, bem como o Brasil no sistema FSC

Objetivos específicos:
- Atualizar os padrões nacionais da FSC
- Interagir de forma qualificada com os projetos e as consultas da FSC Internacional
- Atuar de forma eficaz na Resolução dos Conflitos Brasileiros

“Gols”:
- O sucesso na adaptação do padrão nacional do SLIMF
- Padrão harmonizado das plantações (processo de transferência para novo padrão)
- Assembleia do FSC IC
- Participação no Global Network
- Criação do Protocolo de Resolução de Conflito

“Bolas na trave”:
- Princípios e Critérios – IGIs (melhorar entendimento, participação e prazo)

---

1 Grupo: Ivone, Pina, Lenon, Kaliana, Leo, Luciana, Poli, Giovana, Vanilda
• Consultas públicas FSC IC (metodologia, engajamento)

“Bolas Murchas”:
• Revisão do padrão em terra firme (padrões de florestas naturais Brasil).
• ANR (Análise Nacional de Risco): questões com time, metodologia, PDR, falta de agilidade.
• CNRA (Análise de Risco Centralizada): questões com time, metodologia e governança do FSC Brasil.
• Falta de atuação eficaz no processo de resolução de conflito

Temas que devem ser trabalhados:
• AAVC (Áreas de Alto Valor de Conservação) – o guia nacional para estas áreas.
• Fortalecimento do Advocacy

Objetivo 2: Consolidar-se como centro de referência e comunicação do sistema FSC e de boas práticas de manejo florestal

Objetivos Específicos:
• Ter um programa de comunicação institucional.
• Trabalhar para garantir o bom uso promocional da marca FSC no Brasil.
• Atuar no campo da formação em temas relacionados ao FSC junto aos mais diversos públicos.
• Realizar pesquisas e sistematização de dados para ser uma referência em informação sobre o FSC, bem como, para fundamentar estratégias de intervenção.

“Gols”:
• Atualização do site
• Folder institucional impresso
• Boletim institucional
• Ter construído uma comunicação alinhada com o FSC IC / branding position
• Assessoria de imprensa potencializada
• Banco de dados atualizado
• Banco de imagens aprimorado através das fotos de produtos / equipe e coletando fotos com parceiros
• Ter 20 Trade Mark Service Providers (TSP) com contrato assinado
• Ter todas as marcas aprovadas com base em procedimento
• Realizar pesquisas e sistematização de dados para ser uma referência em informação sobre o FSC, bem como, para fundamentar estratégias de intervenção.

“Bola na trave”:
Atuar no campo da formação em temas relacionados ao FSC junto aos mais diversos públicos

---

2 Dalton, Paulo B., Maysa, Rogério, Valéria, Edson, Angelo, Maria, Natalia e Marcela.
“Bolas Murchas“:

- Elaborar um plano de comunicação nacional
- Ter traduzido os documentos oficiais prioritários do FSC IC para melhor compreensão nossa e dos atores brasileiros nos processos, normas e projetos em curso.
- Política editorial e de comunicação de projeto desenhada.

Comentários da plenária:

- Os conteúdos do site estão ok, mas é preciso rever alguns destes. Inclusive, acessando alguns documentos, os vemos em línguas estrangeiras, inglês e espanhol, e está é uma questão que devemos levar em consideração, como uma oportunidade de melhoria.
- Muito do que se discutiu deste objetivo precisa ser amarrado no Plano de Comunicação, por isso ele é fundamental. Como funciona a comunicação dos diferentes temas e como promover a expansão destes públicos, sobretudo os consumidores? Quem são os públicos alcançados (tem formador de opinião ou só quem é certificado ou tem contrato? Há órgãos públicos?)?
- Ocorreram ações relevantes, mas o plano de comunicação não foi elaborado.
- Política editorial e de comunicação não foi elaborada, portanto não há critérios estabelecidos.
- O relatório aponta a assessoria de imprensa potencializada? Não está claro para o grupo os resultados. Equipe deve esclarecer melhor a questão.
- Banco de dados não foi efetivado. O que isso impacta?
- Explicar a dificuldade de alcançar a meta Trade Market (adesão de 50%), pois é um tema de extrema relevância.
- Quanto à formação em temas relacionados às suas ações (objetivo específico 3), verificamos que houve investimento muito baixo em relação ao seu tamanho. Consideramos importante a inserção do FSC dentro das comunidades, dentro das empresas, que é um bom caminho para iniciar um processo de certificação.

Objetivo 3: Fomentar o equilíbrio e a participação ativa das Câmaras Social, Econômica e Ambiental na governança do sistema FSC e nas instâncias políticas, públicas e privadas³.

Objetivos Específicos:

- Fortalecer a Câmara Social
- Fortalecer a Câmara Ambiental
- Fortalecer a Câmara Econômica

³ Alan, Maria, João E., Mazé, Maitê, Telmo, Francisco, Marina, Mauren e Paulo.
• Promover espaços e procedimentos que garantam e incrementem a governança intercâmaras

“Gols”:
• Avanço na participação numérica na Câmara Social, sobretudo os sindicatos.
• Avanço na participação numérica na Câmara Econômica.
• Na governança intercâmaras o estabelecimento do procedimento de resolução de conflitos.
• Financiamento da participação.
• Maior número de associados, sobretudo na social e na econômica.

“Bolas na trave”:
• Houve grande avanço no aumento da Câmara Social, entretanto não conseguimos alavancar na mesma medida o número de representantes de comunidades.
• Adiamento do mapa de atores/engajamento no processo de consultas
• Rotina de reuniões governança/outras previstas

“Bolas Murchas”:
• Todos os processos de consultas que houve nesse período não conseguiram colher respostas e ter uma participação mais ativa do segmento Câmara Social.
• Na Câmara Ambiental as ações não foram enfáticas, não houve um crescimento numérico e podemos observar neste encontro certa retração.

Comentários:
• Apesar de conseguirmos alavancar o número de instituições na câmara social, não conseguimos alavancar o engajamento efetivo nos processos participativos.

• Em relação ao fortalecimento da Câmara Ambiental, talvez a gente se sentisse mais confortável porque a Câmara Ambiental vinha tendo uma participação mais efetiva, ao menos em relação à Câmara Social, e tanto as ações não foram enfáticas como os resultados também não. A gente não teve um crescimento numérico e, nessa assembleia, talvez a gente perceba até certa retração em termos de participação numérica. Mas a participação nos processos de consulta, ela ainda se mantém, então isso é relevante.

• As campanhas de associação para a Câmara Econômica deram resultados, houve um crescimento expressivo no número de associados e isso é relevante.

• Sobre os procedimentos de resolução de conflitos não estamos julgando a eficácia de sua aplicação, mas o fato de ter um procedimento estabelecido. É sem dúvida um passo importante para que a gente avance no sentido da transparência da governança.
• O financiamento para participação de outras câmaras, às vezes bancado pela Câmara Econômica. É um gol interessante, não é do FSC como organização, mas é do FSC como sistema, de se conseguir, entre as câmaras, fomentar que todos participam de maneira mais efetiva.

• Rotina de reuniões de governança: há uma série de reuniões previstas, um calendário de reuniões, que muitas vezes não se conseguiu cumprir. Então, ou não estamos estabelecendo metas realistas de calendário ou, não sabemos até que ponto, outras motivações podem estar interferindo aí.

**Objetivo 4: Fomentar o consumo responsável de produtos certificados FSC, potencializando, de forma equilibrada e integrada, a oferta e a demanda dos mesmos**

**Objetivos Específicos:**
- Atuar com o FSC IC nos projetos de promoção de negócios
- Organizar dados de mercado (oferta e demanda) para construção de estratégias de incidência para promoção da madeira certificada
- Promover produtos FSC junto a todos os elos das cadeias produtivas florestais

**“Gols”:**
- *Key Account* – começaram a trabalhar com essa ferramenta e dar continuidade ao processo.
- Marketplace – muito importante ter informações disponíveis.
- Estratégia para o desenvolvimento de mercado: Identificar as oportunidades de melhorias para educar o consumidor tanto profissional como dona de casa em diferentes estratégias e como atingir esses diferentes públicos.
- Promover também COC em madeira tropical, promover a revenda.
- Deve-se incluir outros mercados, não só construção civil, e identificar os pontos críticos para todos eles e trabalhar com aqueles que ditam as regras de mercado.

**“Bolas murchas”:**
- Certificação de produtos não madeireiros: aproveitar a iniciativa do SEBRAE TEC e utilizá-la para não madeireiro
- Consumidor tomador de decisão embasado

**Comentários da plenária:**
- O grupo discutiu bastante quais foram os objetivos do fomento desse consumo de produtos FSC nos últimos quatro anos. E identificamos que foi bem direcionado a construção civil. E as estratégias, na sua maior parte foram bastante interessantes. A gente sabe o que foi realizado, mas o resultado em si não sabemos se teve um resultado positivo, embora acreditemos que sim.

---

Grupo: Janeth, Carol, Camila, Ellen, Fausto, Paulo H., Marcos e Jorge.
Vale ressaltar o trabalho de casa que o Brasil fez dentro do Marketplace, apesar da iniciativa internacional ainda não ter deslanchado como deveria. Entendemos que o Brasil fez sua lição de casa e isso gerou produtos como o catálogo de produtos e que, dentro da estratégia de fomentar o mercado da construção civil e o consumo da madeira nativa, foi um gol bastante importante.

A certificação de produtos não madeireiros foi interrompida e houve uma retomada em 2014, mas em SLIMF. O não-maideiro é um SLIMF por si só, mas não necessariamente um SLIMF é um não-madeireiro. Então é preciso definir melhores estratégias, para trabalhar nos próximos quatro anos a questão dos não-madeireiros.

Foi comentado sobre o enfoque para a construção civil, mas é necessário também fomentar outros mercados no consumo de material FSC. A gente sabe que existem mercados mais estruturados, mas existem outros que ainda precisam de alguma iniciativa. E precisam do FSC para isto.

Que o FSC Brasil também ajude com o objetivo de comunicação, que é desenvolver e embasar o consumidor para ele ter a responsabilidade e o entendimento daquilo que ele está adquirindo.

Aproveitar iniciativas junto a outros parceiros, que não necessariamente envolvidos no mercado de produção, como o SEBRAE TEC, a própria Caixa Econômica Federal, junto aos financiamentos da construção para desenvolver outros mercados.

Aproveitar iniciativas junto a outros parceiros, que não necessariamente envolvidos no mercado de produção, por exemplo, a Caixa Econômica Federal e o SEBRAE Tec, e desenvolver um plano de fomento de mercado que tenha estratégias de ação para cada um desses setores.

**Objetivo 5: Ser sustentável do ponto de vista econômico, com padrões e procedimentos transparentes e confiáveis**

**Objetivos Específicos:**

- Garantir uma gestão eficaz, transparente e confiável nos setores financeiro e administrativo
- Captar recursos para conquistar autonomia financeira pelo FSC Brasil
- Desenvolver uma política de Recursos Humanos para a equipe do FSC Brasil

**“Gols”:**

- Gestão eficaz, transparente e confiável. Assim é a maioria dos processos.

---

5 Grupo: Luís e Lentini
• Passivo tributário levantado e solucionado: andamento
• Passivo jurídico levantado e solucionado: regularização em andamento.
• Sistema de pagamentos, bancário e tributário eficiente.
• Gestão e controle financeiro e contábil. Relatórios e andamento: ok.
• Passivos de projetos. Andamento: ok
• Regularizar anuidades dos sócios: ok, também parece estar no O.E. de captação.
• Sistemas de compras, serviços externos e estoque: ok.
• Sistema de atendimento ao público: Excelente. Será que faz mesmo parte deste objetivo?
• Arquivo de documentos: Em processo de estruturação.

“Bolas Fora”:  
• Política de recursos humanos. Plano tem de ser desenvolvido em função das metas de captação e funcionamento.
• Processo de OSCIP. Tem de ter prioridade em 2015.
• Plano de Negócios focado apenas em capacitação de equipe.

Comentários da plenária:
• Plano de negócios. Merece maior enfoque e maior desenvolvimento. Parece se encaixar melhor no objetivo específico de captação. Estratégia precisa diminuir dependência do FSC Internacional e aumentar o portfólio de apoiadores. Não pode ser apenas focado em capacitação, tem de ser integrado.
• O processo de OSCIP merece maior atenção do Conselho, ele é uma prioridade antiga do FSC. Em 2015 talvez deva ser o ano em esforços no plano de RH e na estruturação de um plano de negócios, além de um plano de comunicação e de transparência institucional mais estruturado.
• Implementação pesada em 2016 e 2017 deste plano (acima) de desenvolvimento institucional.
• Os objetivos precisam de metas ambiciosas e mais claras – ano e valor. O objetivo 5 é muito conservador para 2015 – e ele resolveu muitos problemas, mas ele é conservador. As metas precisam implicar em aumento de orçamento.
• Aumentar os recursos irrestritos, mas sem perder o “território” conquistado junto ao FSC IC.
• Tem de continuar com atividades que impliquem em bom controle fiscal, tributário, financeiro e contábil, garantindo resolução de pendência e dos processos pendentes. Foco nas auditorias e resolução de pendências, com controles periódicos e monitoramento do conselho. Mas o objetivo precisa ir além.
• Elaborar plano de negócios, elaborar plano de comunicação, aprimorar política de RH, transparência dos processos.
• Captar apoio de 5 empresas florestais. Acho que atividade tem de ser estruturada melhor, com outras estratégias para obter recursos irrestritos. Da forma como está, há
uma limitação de possibilidades. Deve incluir o ponto aqui também sobre o plano de negócios.

Comentários gerais da Diretora Executiva Fabíola Zerbini

O FSC é uma organização híbrida entre um escritório e uma rede. A Mauren comentou sobre a instituição FSC e o sistema FSC, essas duas palavras ajudam no entendimento.

Por exemplo, será que todas as bolas na trave, no gol ou murcha são méritos ou culpa da equipe Brasil? Não é. E justamente por ser um sistema.

Mais do que o sistema no Brasil é o sistema FSC como um todo. E aí há outro aspecto que precisamos ter na ótica de balanço, mas também do que faremos daqui pra frente. O que é uma bola na trave do FSC Brasil e o que é uma bola na trave do FSC? Quem é a separação destes dois? Não há.

E em cima disto, quero fazer alguns comentários, sobretudo sobre o primeiro grupo:

• A avaliação nacional de risco ou a política de madeira controlada como um todo dentro do FSC foi muito complicado. Nesses últimos quatro anos o FSC teve muita dificuldade em várias instâncias, por uma razão e intenção extremamente positiva. Todos querem melhorar e chegar lá. Mas de fato isso não é uma crítica que só o Brasil traz, mas é uma crítica global. E que muitas vezes a gente como escritório nacional assume perante o FSC Internacional.

• Como segundo ponto interessante: primeiro, falamos de um sistema e, segundo, falamos de um sistema global. E aqui estamos representando o FSC como um todo e vice-versa. E estamos representando o Brasil como um todo também. Então coisas que vão funcionar melhor ou não, nossa ingerência, nossa governabilidade temos que nos planejar pensando nisso. Há certo limite de gerência e governabilidade quando se trata dessa lógica mais global. E que muito de nós aqui participamos via outros caminhos. Vide a superparticipação brasileira na Assembleia Internacional (a terceira maior comitiva do mundo).

• O FSC Internacional não tinha uma política de comunicação até este ano. Passamos com FSC Global por um processo difícil no que se refere ao planejar-se no que toca comunicação. Trabalhamos e agora existe um processo Global de comunicação. Por conta disso, os escritórios nacionais tiveram que esperar para poder se articular. Afinal, somos uma única organização.

• Próximo ano terá não só uma política de comunicação global interna, como teremos uma política de comunicação externa a ser lançada. Esperamos ter um quadro radicalmente diferente no próximo ano.

• As línguas do sistema são o espanhol e o inglês. Portanto, devemos pensar melhor quais são os documentos mais estratégicos e fundamentais para tradução.
• Na lógica de sistema, tentamos experimentar algumas estratégias de usar a Rede para potencializar a comunicação. Algumas deram certo e outras nem tanto, acho que isso é uma questão cultural também, precisa ser construída e é absolutamente necessário. Juntos nossa capilaridade e condições de expandir são muito maiores, por exemplo, se cada um enviasse para seus contatos nossos boletins. Nosso banco de dados é, na verdade, um banco de contatos, um mailing organizado.
3. Análise de conjuntura

O momento da análise de conjuntura teve início com a apresentação de um vídeo feito com membros do FSC Brasil, após um encontro realizado em 26 de setembro de 2014, para debater e analisar os resultados da Assembleia Geral do FSC, em Sevilha, na Espanha.

Após apresentação do vídeo, foram feitos alguns comentários sobre aspectos que precisam ser considerados em no planejamento do FSC para o futuro:

- É repetido por uma série de membros e de stakeholder consultados e na própria consulta feita online, em Sevilha e, mesmo antes disso, alguns dos principais stakeholder já comentam a necessidade de olharmos para outros desdobramentos, como o PSA (pagamento por serviços ambientais), carbono, água etc. E aí? A certificação ficará restrita ao bom manejo e aos dez princípios?

- Mais ou menos o planejamento estratégico foi pensado para a gente fortalecer o objeto de certificar, mas também é preciso deixar de fazer aquilo que não nos traz resultados. Esse é o primeiro grande desafio para o FSC. Obviamente, para dar conta desse desafio de melhorar os resultados, deixaremos de fazer coisas, portanto, alguns pratos vão cair, não tem jeito. Senão a gente não consegue ter espaço suficiente para criar novas ferramentas. Qual vai ser a nova grande ideia daqui pros próximos vinte anos? Como vamos garantir um bom manejo florestal das florestas do mundo?

- O pensamento que está acontecendo ainda em nível de conselho, mas de certa forma ele reflete aquilo que os membros do FSC que, em última análise, tem a direção do sistema, já estão indicando para o FSC. Ou seja, há limitações na certificação que talvez não se resolva pela certificação. Portanto, não há essa clareza e não será o board que terá a resposta. É o coletivo, seus oitocentos e tantos associados e seus parceiros, certificadores, etc. que poderão indicar os melhores caminhos.

- É importante ter isso em mente neste planejamento para vermos o que é aplicável à realidade brasileira e o que eventualmente está faltando aqui para irmos buscar e vice-versa.

Os membros da Assembleia se dividiram em três grupos que se dedicaram a fazer uma análise de conjuntura em três âmbitos diferentes: internacional, nacional e interno. Os grupos se apresentaram em plenária e houve um breve debate após cada apresentação.

3.1. Conjuntura Internacional

---

6 Grupo: Câmara Social: Bel, Mazé e Maytê; Câmara Ambiental: Giovana
Câmara Econômica: Estevão, Leo, Natalia, Kali, Carol e Valéria.
Tendências:
• Novo acordo clima
• Aumento da rastreabilidade de origem
• Aumento de políticas públicas e privadas de compra responsável
• Novas tecnologias e produtos para produção de produtos florestais
• Redução do mercado internacional para madeira tropical
• Aumento da demanda pelos 4F’s
• Aumento de área certificadas em outros países, inclusive com certificação de áreas convertidas após 1994.
• Mudança de uso do solo devido às mudanças climáticas
• Desvalorização do não madeireiro
• Busca pela simplificação dos processos de certificação
• Posicionamento em bloco
• Fortalecimento do PIPC
• Diminuição da participação da câmara social e ambiental
• Consumidor final mais consciente

Oportunidades/Ameaças/Desafios
• Valorização de serviços ambientais
• Multiplicação dos sistemas de certificação
• Discriminação de regiões de alto risco
• Melhor gestão ambiental da cadeia produtiva
• Incorporar novas tecnologias/produtos no sistema FSC
• Desestimular as certificações no Brasil
• Aumento da concorrência para madeira no Mercado Internacional
• Planejamento estratégico do FSC IC
• Flexibilizar o sistema para o manejo comunitário
• Como valorizar os madeireiros alimentícios
• Como buscar novas formas de financiamento para as Câmaras Social e Ambiental
• Aumento da demanda por produtos certificados

Comentários do grupo:
• O aumento da rastreabilidade e da origem da matéria prima florestal, se é legalizado ou não legalizado, se é sustentável ou não é. Já há empresas investindo nisso, governos cobrando isto e o desenvolvimento de políticas internacionais. Haverá uma cobrança maior e, ao mesmo tempo, uma diversificação dos sistemas de certificação. Diga-se que nem sempre são sistemas de certificação, mas princípios de boas práticas (cumprem leis e nada mais, por exemplo). E isto é importante analisar para ver se é bom ou não para o FSC.

• Há o desafio de flexibilizar o sistema de manejo comunitário e também o desafio de valorizar os madeireiros alimentícios. Enquant não for feito isso, fica muito difícil de aumentar o mercado de não-madeireiros certificados.
• Houve várias moções pedindo simplificações nos processos de certificação para as comunidades, sobretudo. Para eles o FSC é muito complicado. E como vamos acompanhar isto e ajudar para que, de fato, essa simplificação ocorra?

• Existe um desafio enorme dos outros países entenderem a realidade tropical, mas existe uma oportunidade pro FSC ser o agente de articulação com outros países. Inclusive o FSC Brasil está levando e buscando intercâmbio com outros países.

• Existe uma tendência de posicionamento em bloco, os gigantes asiáticos e os africanos se unindo e mostrando isso ao mercado internacional. Apesar de existir aqui o CONESUL e MERCOSUL, a América Latina está se desarticulando cada vez mais, não agindo em bloco. Como ficamos num contexto deste?

• O Comitê Permanente de Povos Indígenas que existe dentro do FSC, que tem um importante representante dos índios canadense, mas que não tem nenhum membro representante indígena brasileiro. Então como o FSC pode ajudar para que seja interessante para os povos indígenas brasileiros e como isso pode ter peso neste comitê internacional?

• A tendência à diminuição da participação das Câmaras Social e Ambiental, sobretudo pela diminuição dos recursos das ONGs diminui a capacidade de participação dos seus membros em reuniões e assembleias, isso é um fenômeno mundial. Então como buscar formas de financiar a participação dos membros destas câmaras e estimular que eles estejam mais nestas discussões?

• O consumidor final mais consciente: vemos muito na questão de orgânicos e reciclagem, e ainda pro FSC não é uma super-realidade o consumidor final super-consciente, mas é uma tendência mundial e isto já está acontecendo, principalmente no mercado europeu. Sem dúvida isto trará um aumento de demanda dos produtos certificados, o que pode ser uma baita oportunidade para o Brasil, que já está mais preparado nisto.

Comentários da plenária:

• Cadeia de custódia: verificam-se as questões de saúde e segurança em países asiáticos? Colegas que já viajaram observaram condições muito precárias de trabalho. Como disseminar de forma global as questões de saúde e segurança?

• Um grupo de trabalho acaba de ser constituído para analisar as convenções e declarações internacionais da OIT para ver como elas se refletem nos diversos contextos. A constituição do grupo já foi aprovada. E no próximo ano começa a revisão da norma de cadeia de custódia. É mais uma norma a ser revista, mas um dos principais aspectos desta discussão é trazer questões sociais. A relação do Brasil com ICM que é a Internacional dos Trabalhadores da madeira é muito boa e a relação do
Brasil com os sindicatos de trabalhadores é hoje uma referência no mundo. É talvez esteja aí um dos nossos papéis como país. Primeiro elevar o padrão interno e, também, ser um ator dentro desses processos, seja num grupo de trabalho que tenha um membro brasileiro, seja no processo de revisão da cadeia de custódia.

- Quem foi na Assembleia sabe que a questão dos trabalhadores foi talvez o ponto mais alto do estresse entre as Câmaras, quando a moção 35, que basicamente fortalecia o posicionamento do FSC de cumprimento de todas as convenções da OIT por todas as empresas certificadas, foi votada e não passou. Mas a moção não passou, digamos, por uma falha de negociação no processo de esclarecimento. Mas como resultado já houve algumas reuniões entre o FSC e a BWI, que é um movimento que representa os trabalhadores na área florestal e já há um entendimento de que, enfim, precisa não só reconhecer a importância dos requisitos da OIT mas endereçar essas questões nos países onde esses requisitos e essas convenções não são ratificadas. Por exemplo, em alguns países asiáticos, onde essas convenções não estão presentes nas legislações trabalhistas locais. O desafio é estimular, nestes locais, quem é certificado a adotar esses cumprimentos e não fazer imposição ao mesmo, para que o mesmo não abandone o FSC, por exemplo.

- Durante a explanação conversávamos aqui sobre o que estamos vivenciando neste momento. Há um problema grave que está para acontecer e está no STF, que a qualquer momento eles poderão votar a legalização da terceirização ou a precarização do trabalho no Brasil inteiro. Está na mão do relator, o ministro Luiz Fux, e ela tem uma repercussão geral. Por querer aprovar via STF, os grandes empreendimentos estão jogando pesado para a sua aprovação. Esqueceram inclusive o PL que se encontra na Câmara Federal por conta do STF. E se passar no Supremo como ficará a conjuntura para o FSC nos próximos quatro anos já que as empresas poderão fazer o que quiserem?

- O outro detalhe que quero dizer é que ainda vivemos uma situação e vou citar aqui a PERAM, a antiga CESITA. Está certificada e tudo, e ainda tem um processo contra mim que sou presidente da Federação e do Sindesp, contra outro presidente de Itamarandiba e outras cidades. A gente fica preocupado porque ainda estão certificando uma empresa dessas. Não há como, pois já não tem relação com sindicato, está com uma ação contra exigindo perda por danos morais a imagem e tudo e sendo certificado. Gostaríamos que a certificadora cobrasse isso da empresa, porque não tem como.

- É muito importante ter os olhos abertos, o próprio FSC como instituição, para o fato da primarização e terceirização, mas também entender isso num contexto geral de que talvez, a primarização não seja o melhor caminho por conta dos efeitos reversos e também que reverberam por simplesmente primarizar.
3.2. Conjuntura Nacional

A conjuntura nacional foi analisada por dois grupos que debateram os resultados com a plenária. Apresentamos os resultados de cada grupo a seguir, bem como os comentários sobre cada apresentação.

Temas abordados pelo Grupo A

**Contexto Político**
- **Tendência:** perda de espaço da madeira nativa para outros materiais
- **Ameaças:**
  - Falta de articulação do setor produtivo para assegurar a viabilidade econômica.
  - Falta de alinhamento com acordos internacionais que fomentam o consumo de madeira legal.
  - Morosidade na revisão de normas legais que favoreçam a utilização racional e econômica da madeira, estimulando práticas alternativas.
- **Oportunidades:**
  - Aumento da consciência da sociedade como um todo, favorecendo a utilização crescente da madeira legal.
  - Mudança da política de florestas plantadas do MMA para o MAPA

**Novos padrões:**
- **Tendência:** transferência do padrão IGI para as realidades nacionais
- **Ameaças:** deficiência no engajamento entre as Câmaras e incerteza sobre o grau de interferência do FSC Internacional nesse processo.
- **Oportunidade:** existência de embasamento técnico para suportar a participação do Brasil nesse processo e incremento da participação e da visibilidade da iniciativa nacional do FSC Internacional

**Comentários Gerais:**
- Justamente com relação ao sistema de licenciamento ambiental que da forma como ele está sendo conduzido nos últimos anos, ele não tem favorecido a certificação florestal, sobretudo nas florestas nativas. O licenciamento é muito frágil, não tem fiscalização então tem havido uma presença muito forte de madeira ilegal. E não vemos mudança desse cenário. E a madeira nativa sustentável vai continuar sofrendo uma concorrência desleal com outros materiais e de outras madeiras.

Temas abordados pelo Grupo B

**Aumento de área certificada**
- Pequeno produtor (plantações)

---

7 Câmara Social: Telmo e Francisco; Câmara Ambiental: Jorge, Roberto e Lentini e Câmara Econômica: Mauren, Paulo, Maria e Marcos.

8 Câmara Social: Edson, João H. e Ângelo; Câmara Ambiental: Paulo e Dalton; Câmara Econômica: Vanilda, Paulo H., Ellen, Lenon e Luiz T.
• Regularização/Financeiro

**Norma ISO COC - unificar o processo abaixa o custo:**
• Diminuir a arrecadação da FSC IC
• Enfraquecimento do sistema do FSC e PEFC
• Abre a possibilidade de criação de normas ISO para manejo
• ISO pouco participativa, sem a representação de atores importantes

**Novos padrões**
• Padrões específicos para não madeireiros
• Produção de requisitos e exigências para grupos (conexão de grupos)
• Revisão e redução de exigência SLIMF
• Inclusão de produtores pequenos e não madeireiros
• Simplificar demais e perde credibilidade

**Entraves para Certificação Florestal na Amazônia**
• Situação política da região
• Falta demanda de madeira certificada FSC
• Illegality
• Falta de informação e conflitos

**Demanda crescente por produtos Florestais**
• Certificar esses produtores
• Ação institucional para políticas públicas
• Ação institucional de marketing
• Aumento de área certificada
• Revisão das regras para classificação de pequenos produtores na Amazônia

**Comentários do Grupo:**
• A diminuição da arrecadação se dá por conta da cadeia de custódia ser bastante significativa financeiramente pro processo e para o próprio sistema.
• O enfraquecimento do FSC se dá por haver outras normas que não trariam de forma direta o próprio selo FSC para os produtos.
• A questão da possibilidade de criação de novas normas ISO para o manejo florestal, pois já que essa norma de cadeia de custódia não traria o selo quer seja o FSC ou PEFC, seria muito possível um incentivo para a criação de uma norma de manejo ISO, o que para nós seria bastante preocupante por conta da forma de criação e elaboração de normas. Entendemos que não traz uma obrigatoriedade e uma participação mais efetiva de atores importantes para todo processo como os atores da área ambiental e social.
• Os padrões específicos para não madeireiros precisam ser mais claros, pois para algumas situações que envolvem áreas próprias ou áreas de terceiros ainda há muitas dúvidas.
• Em novos padrões uma dificuldade seria manter a robustez existente, devido a necessidade de simplificação do processo.
• A inclusão dos pequenos: vemos como principal tendência para aumento da área certificada, seguindo a linha de aumento de área certificada e considerando que as empresas com grandes áreas já estão certificadas. Assim, só por meio deles aumentamos as atuais áreas. E até mesmo por uma questão de licença social permitindo que outros atores, menores, possam fazer parte dela.
• A regularização legal, trabalhista e da própria atividade deste produtores porque ao trazer pequenos produtores para dentro do processo de certificação você consegue fomentar essa regularização da atividade.
• Nem sempre o produtor entende a informação que chega para ele de forma clara para que ele possa ser incluído nesse processo, sobretudo os pequenos produtores e comunidades que não tenham ainda um suporte de empresas ou para o próprio negócio.
• A demanda crescente por produtos florestais certificados: seria interessante uma ação institucional do FSC mais voltada para políticas públicas. Por exemplo, a lei da cidade de São Paulo que colocou que qualquer compra municipal, no caso papel, há de ser feita por papel certificado, ainda que não se especifique qual é. Ou mesmo o caso dos jogos olímpicos. Ou seja, é preciso estimular e fortalecer políticas públicas para levar para outras esferas.
• Trabalhar a ação institucional mais voltada para o marketing para conscientização dos consumidores. Ainda que o Brasil já entenda isso e solicite os produtos certificados, ainda há uma falta de compreensão da população.
• Entraves para certificação legal na Amazônia: madeira legal x madeira ilegal x madeira certificada. Nós encontramos algumas situações e um desses principais entraves seria a própria situação política da região que é bastante conflituosa. Como o próprio sistema poderia atuar dentro dessa questão?
• Ainda no entrave para certificação legal na Amazônia, há ainda a ausência de participação e entendimento do FSC numa região que já é considerada conflituosa. E, principalmente a partir da identificação desses pontos, desses locais, como o FSC poderia trabalhar dentro disso para reduzir, talvez, esses conflitos, mas trazes essas pessoas para dentro do sistema, levando para elas mais informações.

Comentários da plenária:

• Quanto que a gente fala em situação de larga escala em política pública na Amazônia? É preciso reativar. Outro ponto fundamental que precisamos estar cada vez mais conscientes, quando a gente fala em demanda por produtos certificados, é que a grande demanda, a grande tendência, é que os principais consumidores de madeira amazônica, se tornem os próprios amazônicos. É uma tendência que existe há um pouco mais de dez anos e deve se intensificar. O grande salto de maneira geral é como conseguimos tornar os próprios amazônicas consumidores ativos e insistentes de madeira amazônica.
• A gente não sabe bem o que é manejo florestal familiar. Tendemos a achar que o SLIMF resolve todas as coisas, mas não resolve. Existem diversas modalidades de manejo (intensidade, modalidade, propriedade da terra, relação da comunidade com o manejo). A Super-simplificação dos processos não resolvem os problemas existentes.

• Uma das discussões na Internacional: concorrência entre certificadores só tende aumentar. E o grande diferencial do FSC em relação aos demais é seu modelo de governança. Essa base que dá uma credibilidade para tomada de decisão, permitindo um entendimento entre os outros setores, que os outros sistemas não têm. E essa credibilidade, de certa forma, está perdida no processo de comunicação que sai desde a floresta para chegar ao consumidor. A comunicação sobre como funciona o FSC não chega ao consumidor. É preciso sair do sistema que comunica da empresa para empresa ou entre operações certificadas. É preciso criar um processo que permita o FSC comunicar o consumidor final. O sucesso do manejo florestal está no consumidor final, que é quem vai remunerar. Porque o sistema hoje é desenhado para médias e grandes empresas e os pequenos não estão dentro desse sistema.

• No processo de simplificação do manejo florestal familiar, para se ter sucesso, é preciso reconhecer as boas práticas que já existem. Então como identificar isto e tornar o sistema mais simples para identificar esse tipo de situação?

• Como a gente torna o FSC uma marca reconhecida instantaneamente? A gente só vai conseguir ao alcançar a sociedade como um todo. Como conseguimos mudar a mente do consumidor? Como a gente consegue fazer com que ele entenda que, ao comprar um produto certificado, ele ajuda a floresta como um todo, mas também a floresta do pequeno, médio e grande produtor?

3.3. Contexto Interno

Participação das Câmaras:
• Fragilidade da Câmara Social e Ambiental
• Esclarecer as oportunidades que a participação no FSC representa

Sustentabilidade Financeira/Captação de Recursos
• Autonomia Financeira
• Plano de Negócios
• Dependência da FSC IC

Estrutura
• Regularizar o Staff do RH

---

9 Grupo: Câmara Social: Zé Maria; Câmara Ambiental: Carlos e Mayra; Câmara Econômica: Alan, Luciana, Camila, Ivone, Fausto, Maria e Poliana.
• Atuar imparcial e equilibrada do Staff (câmaras)

Legitimidade política na relação membros e FSC IC
• Fortalecer uma estrutura de governança que espelhe a vontade geral da Assembleia Geral trabalhada pelo BoD e executada pela secretaria executiva.
• Dar especial atenção para estabelecer a missão e visão do FSC BR no Plano 2015-2018.

Articulação entre FSC BR e CBs
• Conjuntura nacional: questão da terceirização
• Trabalhar na transição dos IGIs para o padrão nacional para garantir a não precarização do trabalho, independente do trabalhador ser terceirizado ou próprio.

Comentários:
• O FSC virou a página. É preciso revisar sua missão, visão e valores e refletir sobre isto nas Câmaras para alinhar expectativas.
• Dependência do FSC internacional – proposta de garantir autonomia financeira com plano de negócios e legalização do staff na legislação trabalhista.
• Relação do FSC Brasil com certificação e certificadores (atenção e orientação sobre isto). É preciso articulação do FSC com outras certificadoras.
• Temos escutado dificuldades da Executiva Nacional em relação à Internacional. Existe mais espaço para autonomia? Como fazer sem ferir a governança internacional?
• O FSC Brasil está assumindo um caminho para além do reativo, sendo mais soberano, criando maior incidência dentro dos assuntos tratados. A integração precisa acontecer com soberania brasileira.
• Importante caracterizar a iniciativa nacional do FSC para deixar de ser um centro do FSC. Iniciativa é diferente de representante. Insistir na sua governança.
• Mostrar a realidade nacional para o mundo.
• Se preparar para a menor quantidade de recursos disponíveis para o terceiro setor, tendente a diminuir, sobretudo pela condição econômica do Brasil. No contexto dos próximos anos, não será fácil captar recursos para a área ambiental e, tampouco, nos atuais moldes como são feitas as doações hoje.
• Participação das câmaras – fragilidade da social e ambiental. Como podemos melhorar essa participação? Quais os impactos da não participação?
4. Visão e Objetivos Estratégicos 2015-2018

Tendo em vista o balanço da atuação do FSC Brasil e a análise de conjuntura para os próximos anos os membros da Assembleia Geral elaboraram uma visão e objetivos estratégicos para os próximos 4 anos foi realizada a partir dos seguintes passos:

1) reflexão e formulação individual de objetivos estratégicos;
2) compartilhamento em pequenos grupos (de 4 a 5 pessoas) e reformulação de propostas de objetivos estratégicos do grupo;
3) apresentação e visualização os objetivos estratégicos em plenária;
4) debate em plenária para afinar as formulações em verificar sua pertinência como conjunto de objetivos estratégicos.
5) Aprovação em plenária dos resultados.

O mapa mental abaixo apresenta a visão e os objetivos estratégicos para os próximos 4 anos:

A visão surgiu do reconhecimento de que um dos objetivos estratégicos estava num nível mais amplo que os outros, que foi então definido com visão da instituição. Vale ressaltar que o quinto objetivo estratégico foi criado em plenária.

Apresentamos abaixo as formulações dos grupos de trabalho que contribuíram para a consolidação da visão e de cada objetivo estratégico:

Visão: Ser a principal referência socioambiental em manejo florestal no Brasil
- Ser a principal referência dos conceitos da sustentabilidade em processos florestais, perante todas as partes interessadas
- Ser a referência de manejo e conservação de florestas no Brasil
- Viabilidade econômica e gerar valor

Objetivo Estratégico 1: Ampliar o reconhecimento da marca e do conceito FSC em todos os elos da cadeia produtiva florestal até o consumidor final.
• Divulgação da marca para o consumidor final
• Marca reconhecida pelos varejistas e consumidores finais.
• Simbolizar a responsabilidade socioambiental no setor florestal junto às partes interessadas
• Fortalecimento da marca pelo consumidor (Amazônia).
• Consolidar a marca FSC
• Estratégia de Parceria

Objetivo Estratégico 2: Fortalecer a certificação FSC na Amazônia
• Crescimento de 100% da área certificada em manejo florestal de áreas naturais em todos os estados Amazônicos.
• Ampliar áreas de florestas nativas certificadas, especialmente na Amazônia.
• Aumento das áreas certificadas e produtos: PFNM, Comunitário e Amazônia

Objetivo Estratégico 3: Promover participação efetiva e equilibrada entre as Câmaras
• Ter um nível de participação efetiva nos processos do sistema equivalente entre as câmaras
• Ter Câmaras balanceadas

Objetivo Estratégico 4: Assegurar que a governança do escritório nacional conte com os recursos financeiros e humanos para atuar com autonomia e qualificação frente as especificidades regionais
• Autonomia financeira e nos processos de decisão, regionalidade.
• Simplificar, mas com robustez e reconhecimento internacional.
• FSC reconhecido internacionalmente como modelo de iniciativa nacional promovendo o maior diálogo e engajamento entre as Câmeras.
• Gestão Administrativa Financeira eficaz, transparente e autônoma
• Embaixada: ser o FSC no Brasil com autonomia nos processos de decisão, considerando a regionalidade
• Advocacy

Objetivo Estratégico 5: Fortalecer a certificação de pequenos e comunitários