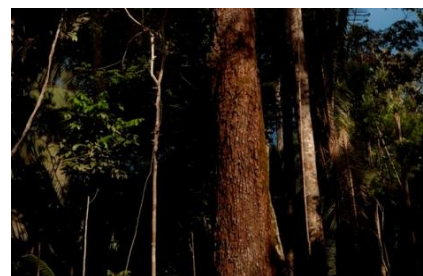




Forest Stewardship Council®  
FSC® Brasil



## PLANO ESTRATÉGICO FSC BRASIL 2015 / 2020

Agosto 2015



## Sumário

Introdução.....	3
Quadro Resumo .....	3
Objetivos Estratégicos e Resultados Esperados 2015 / 2020.....	4
Objetivo Estratégico 1: Ampliar o reconhecimento da marca e do conceito FSC, em todos os elos da cadeia produtiva florestal até o consumidor final....	7
Objetivo Estratégico 2: Fortalecer a certificação FSC na Amazônia .....	9
Objetivo Estratégico 3: Promover participação efetiva e equilibrada entre as Câmaras .....	12
Objetivo Estratégico 4: Assegurar o empoderamento do escritório nacional, para que atue de forma integrada e autônoma perante a rede FSC .....	14
Objetivo Estratégico 5: Fortalecer a certificação de pequenos e comunitários .....	16



## INTRODUÇÃO

Ao encerrar o ciclo de planejamento quadrienal 2011 – 2014, e no marco do processo de construção da estratégia 2020 do FSC Internacional, o FSC Brasil iniciou um processo de reflexão estratégica junto a seus membros com o fim de construir seu novo plano de ação, definido no marco temporal de 2015 a 2020 – que aqui se apresenta.

O presente produto é, assim, a soma do resultado de três das quatro etapas programadas para a conclusão do presente trabalho, sistematizando as contribuições de membros, equipe e conselhos em reuniões participativas, dentre elas duas Assembleias Nacionais (2014 e 2015), e uma reunião específica com membros do conselho, equipe e convidados.

E é, acima de tudo, o documento que apresenta a agenda estratégica dos próximos seis anos do FSC Brasil, integrando pautas internacionais com as principais potencialidades e ameaças da realidade brasileira, frente ao projeto comum de fortalecimento do manejo florestal responsável em nosso país.

O quadro abaixo apresenta as principais etapas do planejamento (**Quadro 1**).

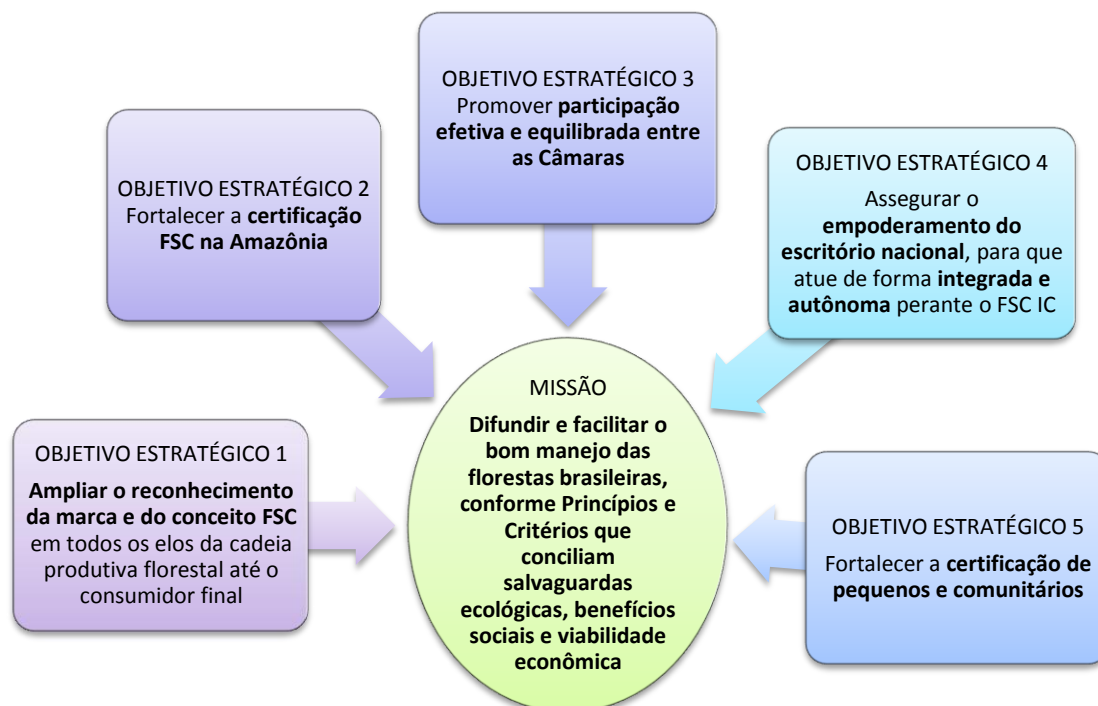
ETAPA	PARTICIPANTES	PRODUTOS
<b>Etapa 1</b> <i>04 e 5 de Dezembro de 2014</i>	Assembleia Geral - membros	Balanco dos últimos 4 anos Análise de contexto Revisão da Visão Definição dos Objetivos Estratégicos
<b>Etapa 2</b> <i>11 e 12 de maio 2015</i>	Conselho Diretor e Equipe Executiva	Elaboração de resultados esperados Elaboração de estratégias
<b>Etapa 3</b> <i>24 de junho de 2015</i>	Assembleia Geral - membros	Validação do Plano Estratégico 2015 / 2020
<b>Etapa 4</b> <i>Agosto de 2015</i>	Equipe Executiva	Plano operacional Ações e projetos Matriz de responsabilidade

## PLANO ESTRATÉGICO 2015 2020

Dois elementos centrais resumiram a avaliação dos principais resultados das atividades empreendidas no Plano de Ação Quadrienal 2011 – 2014 e análise de conjuntura: o primeiro deles sobre a consolidação do escritório do FSC Brasil como uma organização sólida, capaz de entregar os principais resultados esperados pelo sistema internacional e também pelos membros nacionais – prontos, portanto, para assumir um papel mais estratégico e proativo na proteção das florestas brasileiras e também globais; e o segundo sobre a necessidade de reestruturar as ferramentas e processos do FSC junto a dois campos estratégicos para a realidade brasileira, floresta amazônica e pequenos produtores, de forma a entregar resultados mais efetivos.

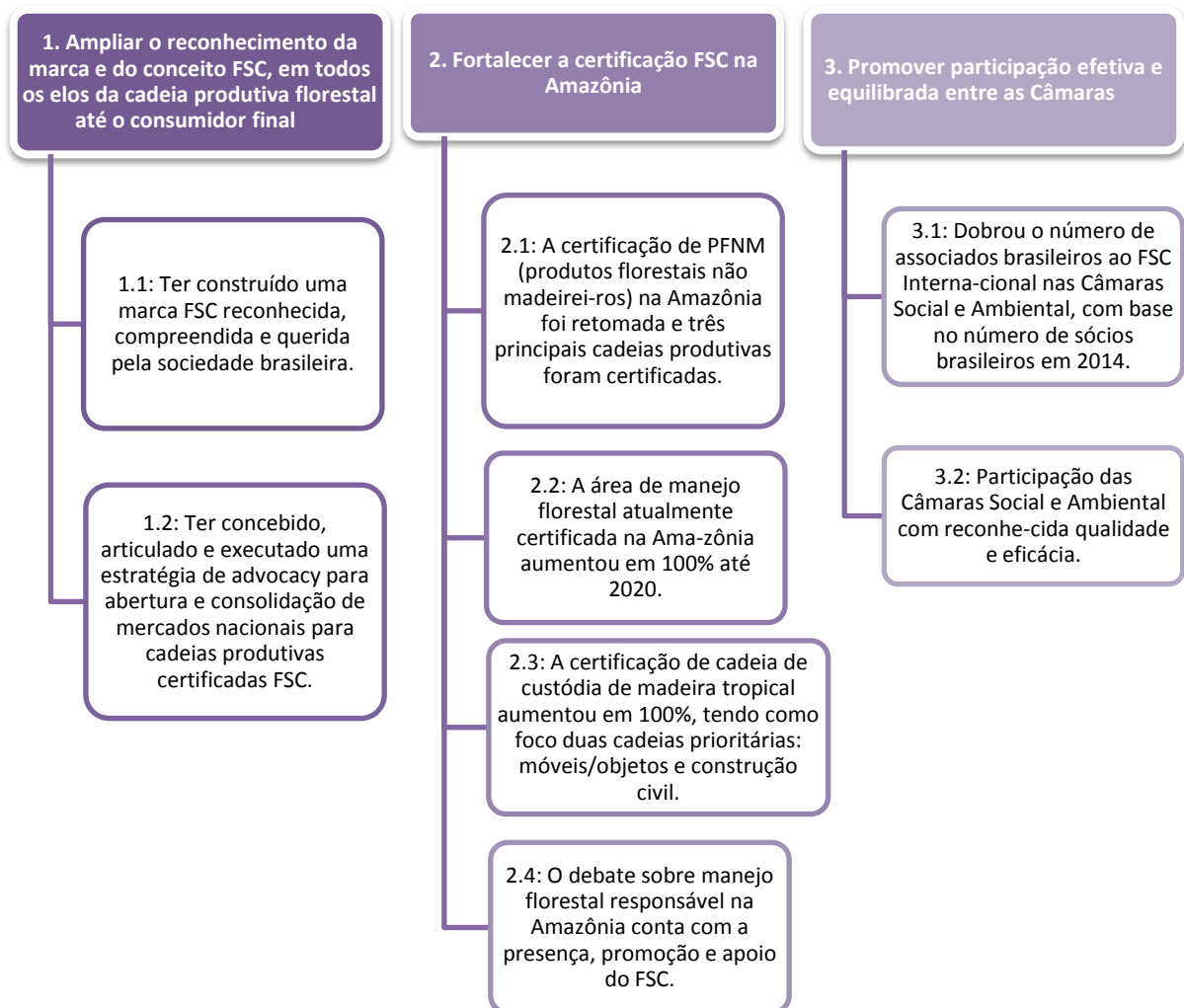
Dessa percepção, ratificada a Missão, definiram-se os Objetivos Gerais, Resultados esperados e estratégias, que abaixo apresentamos em detalhe.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



## RESULTADOS ESPERADOS

Os quadros a seguir apresentam o conteúdo consolidado dos objetivos estratégicos e resultados esperados:



4. Assegurar o empoderamento do escritório nacional, para que atue de forma integrada e autônoma perante a rede FSC

4.1: O FSC Brasil se constituiu uma liderança na América Latina e um dos três escritórios mais influentes do mundo, sob a ótica do FSC como uma “única organização global”.

4.2: Alcançou autonomia em relação ao FSC Internacional como fonte de financiamento, não devendo exceder a 50% do valor total de receita anual.

4.3: Conquistou autonomia decisória em pelo menos três áreas: resolução de conflitos, derrogação nacional de químicos e padrões nacionais.

5. Fortalecer a certificação de pequenos e comunitários

5.1: Ter mantido os certificados comunitários e/ou de pequenos produtores atuais, reforçando sua presença no mercado nacional.

5.2: Ter certificado mais 200 mil hectares de pequenos produtores (área total) e ao menos mais 5 (cinco) comunitários.

5.3: Ter experimentado e consolidado metodologias inovadoras de inclusão de pequenos produtores e comunidades na certificação e nas cadeias produtivas FSC, envolvendo pelo menos 5 comunitários.

## ESTRATÉGIA COMPLETA

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

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

*Desenvolver ações que garantam o posicionamento da marca FSC, tornando-a reconhecida, compreendida e querida pela sociedade brasileira, bem como internalizar os princípios e critérios do FSC nas políticas de compra e/ou regulatórias de atores governamentais, empresas, ONGs, agentes financeiros e consumidores em geral.*



**Resultado esperado 1.1:** Ter construído uma marca FSC reconhecida, compreendida e querida pela sociedade brasileira.

#### ***Estratégias:***

- Contratar uma agência de publicidade para adaptar a estratégia global de *Brand Positioning* para a realidade nacional, que dialogue com os dois principais perfis de consumidores: *Green Indeed* e *Glamour Green*, e captar recursos para sua plena realização;
- Articular parceiros entre as empresas certificadas, membros, *Key Accounts*, *TSPs (Trademark Service Providers)*, para realizar ações independentes e/ou integradas de comunicação e marketing, a partir da estratégia adaptada à realidade brasileira, envolvendo ações B2B (*business to business*) e B2C (*business to consumer*);



- Desenvolver e implementar um sistema de monitoramento de impactos das ações de posicionamento da marca, desde aqueles diretamente ligados ao aumento da certificação, até os relacionados a percepção dos consumidores sobre o FSC e seus valores/benefícios.

**Resultado Esperado 1.2: Ter concebido, articulado e executado uma estratégia de *advocacy* para abertura e consolidação de mercados nacionais para cadeias produtivas certificadas FSC.**

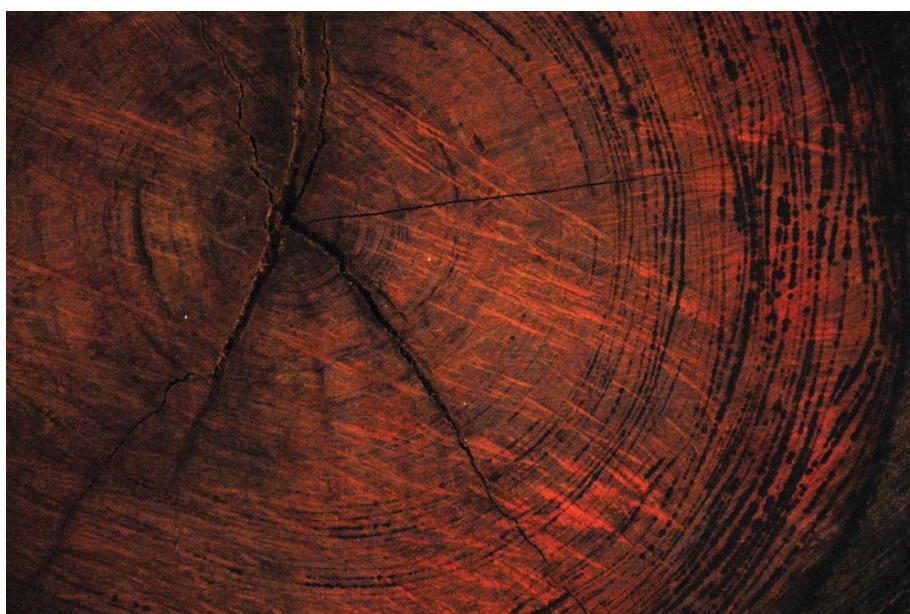
***Estratégias:***

- Promover a compra de produtos florestais certificados FSC por empresas, governos, ONGs, associações entre outras organizações, através da adoção de critérios de sustentabilidade em suas políticas e demais regulamentos internos;
- Promover a adoção de medidas por investidores públicos e privados, que privilegiem empresas e cadeias produtivas certificadas FSC nos seus programas de investimento/financiamento, relacionando o mesmo a redução de risco reputacional.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

### Fortalecer a certificação FSC na Amazônia

*Desenvolver ações que reconectem o sistema FSC com a sua origem, como ferramenta de combate ao desmatamento e conservação de florestas tropicais, através do desenvolvimento e implementação de ações inovadoras e efetivas de estímulo, difusão e fortalecimento da presença do FSC na Amazônia.*



**Resultado Esperado 2.1:** A certificação de PFM (produtos florestais não madeireiros) na Amazônia foi retomada e três principais cadeias produtivas foram certificadas.

#### ***Estratégias:***

- Identificar públicos-alvo de maior relevância e potencialidade para certificação FSC - em especial povos indígenas e comunidades - e, a partir do mapeamento das principais cadeias produtivas desses grupos, definir as áreas/cadeias foco a serem trabalhadas;
- Promover a certificação destas cadeias produtivas, incluindo ações de comunicação, formação, intercâmbio, e articulação de parcerias;
- Promover o encadeamento produtivo dos vários elos da cadeia;



- Buscar mecanismos de financiamento/apoio para estas ações, bem como a adequação e certificação dos atores de tais cadeias produtivas.

**Resultado Esperado 2.2: A área de manejo florestal atualmente certificada na Amazônia aumentou em 100% até 2020.**

***Estratégias:***

- Identificar territórios nos quais o FSC já possui certificados e ampliar sua atuação a partir daí, experimentando a abordagem territorial em caráter piloto, de forma a compreender e garantir o aperfeiçoamento desse tipo de abordagem;
- Promover a certificação na Amazônia, com foco prioritário nas concessões federais, estaduais, UCs (Unidades de Conservação, RESEX, em especial) e áreas privadas, com potencial de certificação em curto prazo;
- Promover fortemente a certificação em áreas com destino exclusivo de preservação (segundo conceito do SNUC – Sistema Nacional de Unidades de Conservação);
- Sistematizar e analisar o histórico de certificação FSC na Amazônia, identificando erros e acertos, e derivando melhores práticas nas ações deste resultado;
- Promover serviços ambientais e ecossistêmicos como valores fundamentais advindos da certificação.

**Resultado Esperado 2.3: A certificação de cadeia de custódia de madeira tropical aumentou em 100%, tendo como foco duas cadeias prioritárias: móveis/objetos e construção civil.**

***Estratégias:***

- Mapear iniciativas existentes e o mercado de móveis e objetos feitos com madeira tropical, incluindo povos indígenas e comunidades;
- Identificar um nicho de consumo (construção civil de alto padrão) e investir na indução de demanda por produtos certificados;



- Promover a certificação destas cadeias produtivas, incluindo ações de comunicação, formação, intercâmbio, e articulação de parcerias;
- Promover o encadeamento produtivo dos vários elos da cadeia;
- Buscar mecanismos de financiamento/apoio para estas ações, bem como a adequação e certificação dos atores de tais cadeias produtivas.

**Resultado Esperado 2.4: O debate sobre manejo florestal responsável na Amazônia conta com a presença, promoção e apoio do FSC.**

***Estratégias:***

- Promover uma bandeira única para ser defendida nas ações de *advocacy*: “manejo florestal certificado como combate à ilegalidade e ao desmatamento na Amazônia”, e participar de fóruns, conselhos e movimentos;
  - Considerar os fóruns e movimentos dos principais públicos alvos, como povos indígenas e comunidades;
  - Atores governamentais, inclusive conselhos estaduais do meio ambiente/CDRS – Conselhos de Desenvolvimento Rural Sustentável
  - Iniciativas que visem aumentar a transparência e a legalidade no setor madeireiro, tal qual “Madeira é Legal”, engajando o setor produtivo.
- Qualificar e instrumentalizar os membros para ações de promoção e divulgação dos conceitos do FSC relacionados à Amazônia;
- Eleger um embaixador do FSC na região, com peso e legitimidade política, para reforçar as ações de *advocacy*/promoção;
- Contratar uma pessoa fixa do FSC na região, de forma a manter presença constante e influenciar nas instâncias governamentais e privadas na viabilização de soluções estratégicas para a certificação;
- Apoiar iniciativas estratégicas educacionais na Amazônia (formação e sensibilização).

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

#### Promover participação efetiva e equilibrada entre as Câmaras

*Desenvolver ações que construam e fortaleçam o FSC como uma plataforma de garantia e promoção de direitos econômicos, sociais e ambientais, constituindo-se como um fórum político relevante para atores e movimentos desses três setores, em especial dos movimentos ambientais e sociais, de forma a incrementar o equilíbrio e a qualidade da participação das três câmaras na governança do sistema FSC.*



**Resultado Esperado 3.1:** Dobrou o número de associados brasileiros ao FSC Internacional nas Câmaras Social e Ambiental, com base no número de sócios brasileiros em 2014.

#### *Estratégias:*

- Instituir embaixadores que promovam o aumento do número de membros das câmaras social e ambiental, junto aos grupos com maior relação aos direitos sociais e ambientais garantidos pelo FSC;
- Criar e desenvolver uma estratégia de fidelização de membros atuais, que tenha uma gestão mais estruturada (direitos e deveres claros), e uma pesquisa de percepção atrelada;
- Criar uma estratégia contínua de captação e execução compartilhada de projetos, que sejam ferramentas de engajamento de atores sociais e ambientais para a governança FSC;



- Demonstrar e difundir os impactos positivos sociais e ambientais da certificação, de forma a demonstrar a potencialidade de garantia de direitos sociais e ambientais pela certificação FSC;
- Pesquisar constantemente inovações na área de conquista e fidelização de novos sócios junto ao FSC Internacional e parceiros nacionais análogos.

**Resultado Esperado 3.2: Participação das Câmaras Social e Ambiental com reconhecida qualidade e eficácia.**

***Estratégias:***

- Atuar em processos de formação e comunicação junto aos grupos sociais e ambientais relacionados aos direitos garantidos pelo FSC;
- Garantir uma atuação nas instâncias políticas de articulação desses grupos, para construção de agendas comuns;
- Promover, obrigatoriamente, agendas prioritárias para reuniões intracamerais, no mínimo uma vez por ano;
- Garantir a participação de atores sociais e ambientais em reuniões intercamerais sobre temas relevantes para o FSC.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

**Assegurar o empoderamento do escritório nacional, para que atue de forma integrada e autônoma perante a rede FSC**

*Desenvolver ações que assegurem a continuidade do crescimento do escritório nacional, tanto do ponto de vista de recursos humanos, quanto de estrutura e capacidade técnica, de forma a solidificar um processo executivo nacional competente, responsável, eficaz, estratégico e relevante na rede internacional do FSC.*



**Resultado Esperado 4.1:** O FSC Brasil se constituiu uma liderança na América Latina e um dos três escritórios mais influentes do mundo, sob a ótica do FSC como uma “única organização global”.

### ***Estratégias:***

- Ser o líder de captação regional da América Latina e coordenar ao menos um projeto global com três anos de execução;
- Ser um ator que articula posicionamentos políticos-regionais sobre o sistema FSC.

**Resultado Esperado 4.2:** Alcançou autonomia em relação ao FSC Internacional como fonte de financiamento, não devendo exceder a 50% do valor total de receita anual.



***Estratégias:***

- Implementar e operacionalizar uma estrutura própria de captação de recursos que identifique e apresente projetos junto a fundos regionais, nacionais e internacionais, públicos e privados, com metodologias inovadoras (*crowdfunding*, F2F – Face to Face, por exemplo);
- Focar no aumento de prestação de serviços como fonte de recursos, tendo o Programa de Cursos como carro chefe dessa ação;

**Resultado Esperado 4.3: Conquistou autonomia decisória em pelo menos três áreas: resolução de conflitos, derrogação nacional de químicos e padrões nacionais.**

***Estratégias:***

- Atuar na alteração das normas na próxima Assembleia Global, articulando moções fortemente apoiadas, com construções técnicas consistentes;
- Sistematizar, analisar e divulgar a experiência do FSC Brasil nestes três campos, tendo como público prioritário os atores da rede do FSC Internacional;

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

### Fortalecer a certificação de pequenos e comunitários

*Desenvolver ações inovadoras e efetivas que tornem o sistema FSC acessível aos pequenos produtores e/ou produtores de manejo florestal comunitário de florestas plantadas e nativas, fortalecendo a governança interna desses grupos, e, inserindo-os economicamente em cadeias de produção e consumo sustentáveis nacionais e internacionais.*



**Resultado Esperado 5.1:** Ter mantido os certificados comunitários e/ou de pequenos produtores atuais, reforçando sua presença no mercado nacional.

#### ***Estratégias:***

- Construir um padrão de certificação nacional (versão 5 dos Princípios e Critérios) flexibilizado, e efetivamente compatível com a realidade dos pequenos/comunitários;
- Realizar ações de promoção e abertura de mercado para pequenos e comunitários certificados, através de programas de marketing (*Brand Positioning, MarketPlace e Key Account*) e de encadeamento produtivo (apoio



a certificação de cadeias de custódia comunitárias) com atenção a demanda existente para esse tipo de produto;

- Estabelecer participação efetiva do FSC nas ações regionais de encadeamento produtivo e geração de mercados potenciais para pequenos produtores e comunidades.

**Resultado Esperado 5.2: Ter certificado mais 200 mil hectares de pequenos produtores (área total) e ao menos mais 5 (cinco) comunitários.**

***Estratégias:***

- Realizar mapeamento de comunidades e pequenos produtores do setor florestal, tanto de nativas quanto de plantadas, envolvendo não apenas a Amazônia, mas também a Mata Atlântica, Caatinga e Cerrado e demais estados/biomas que sejam relevantes;
- Realizar diagnóstico dos fundos e políticas públicas nacionais e internacionais, que financiem o ciclo da certificação – da adequação à manutenção de pequenos e comunitários;
- Oportunizar o acesso aos fundos e políticas públicas diagnosticadas e estimular a criação de novos mecanismos de financiamento, através da articulação de parcerias para certificação de manejo florestal e cadeias de custódia de pequenos e comunitários, na ótica do ciclo da certificação;
- Articular parcerias para formação e apoio à governança interna dos grupos, para alcance e manutenção da certificação;
- Utilizar a abordagem territorial para esse resultado, tendo os certificados (SLIMFs) atuais como referência.

**Resultado Esperado 5.3: Ter experimentado e consolidado metodologias inovadoras de inclusão de pequenos produtores e comunidades na certificação e nas cadeias produtivas FSC, envolvendo pelo menos 5 comunitários.**



***Estratégias:***

- Considerar as estratégias relacionadas a PFNM nesse resultado, priorizando comunidades e pequenos produtores na escolha das cadeias a serem apoiadas;
- Utilizar a abordagem MAP (*Modular Approach Program*) para promover melhores práticas no manejo florestal realizado por comunidades e pequenos produtores;
- Considerar a realização de parcerias com organizações de outros sistemas de garantia que atuam com pequenos produtores e /ou comunitários, tais como comércio justo e orgânicos (agroecologia).