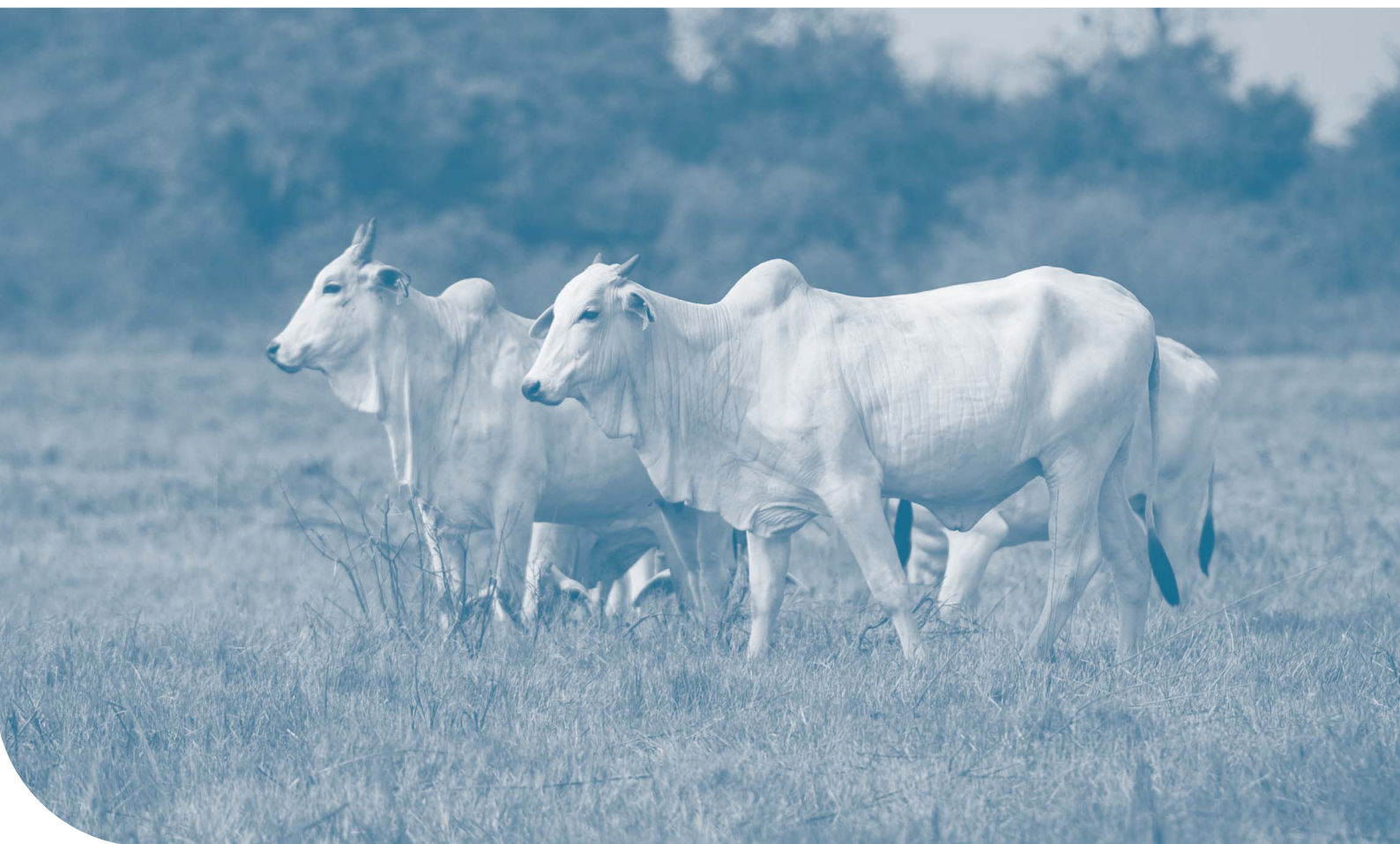

Avaliando e planejando a implementação de compromissos de compra responsável de carne bovina

Kit de Ferramentas para a carne bovina
Nota Informativa 01



Versão 1.1



O Beef Toolkit (Kit de Ferramentas para a Carne Bovina) foi desenvolvido pelo Proforest como parte do Projeto de Demanda Responsável da Good Growth Partnership, graças ao apoio financeiro do Fundo Global para o Meio Ambiente - GEF através do Fundo Mundial para a Natureza - WWF. Também reconhecemos o cofinanciamento da Agência Norueguesa de Cooperação para o Desenvolvimento através do CDP, bem como a contribuição financeira da McDonald's Corporation.



GOOD
GROWTH
PARTNERSHIP



proforest



Norad

Abordagem dos 5 elementos



Figura 1 - A abordagem dos 5 elementos para a compra de carne bovina ambiental e socialmente sustentável

Pontos Principais

- Um plano de implementação com prazos determinados define as ações que uma empresa executará ao longo de um determinado período para assegurar que suas compras de carne e outros produtos bovinos atendam os seus compromissos de compra responsável.
- As etapas preliminares ao desenvolvimento de um plano de implementação incluem a compreensão da cadeia de fornecimento e a definição de compromissos da empresa para comprar carne e outros produtos bovinos de forma responsável socialmente e ambientalmente.
- Um plano efetivo de implementação com prazos determinados tipicamente endereça cinco elementos fundamentais:
 - **Escopo** – O tamanho, a localização geográfica, os volumes comercializados e a posição da empresa na cadeia de fornecimento terão impacto no escopo de um plano de implementação.
 - **Atividades** – As atividades e ações planejadas devem abranger tanto ações dentro como fora da cadeia de fornecimento, com foco tanto nos próprios volumes e operações de uma empresa como, também, em atividades mais amplas na paisagem e no setor.
 - **Objetivos, Cronogramas e Indicadores de Desempenho** – Objetivos com prazos claramente determinados devem ser desenvolvidos para monitorar regularmente o progresso do plano de implementação.
 - **Recursos e Responsabilidades** – Diferentes partes interessadas terão diferentes papéis a desempenhar, os quais devem ser definidos e acordados para assegurar a apropriação de tarefas e resultados.
 - **Revisão e Relato** – As empresas devem comunicar os planos tanto internamente como externamente para assegurar a responsabilização. Elas devem também revisar regularmente o plano de implementação e utilizar os resultados para melhorar continuamente.

Objetivo dessa Nota Informativa

Essa nota informativa é parte do guia Beef Toolkit: Compra responsável, uma abordagem de 5 elementos para compras de carne sustentável ambiental e socialmente (Figura 1), e refere-se ao primeiro elemento “Avaliar e Planejar a Implementação”. Ela descreve os componentes típicos – e recomendados – de um plano confiável de implementação com prazos determinados e incorpora exemplos de melhores práticas sobre como esses componentes podem ser desenvolvidos no contexto do setor da carne bovina no Brasil. A nota também descreve os estágios prévios necessários para o desenvolvimento de um plano de implementação, mostrando ferramentas que as empresas podem acessar para ter suporte no processo, inclusive para o desenvolvimento de seus planos de implementação.

O que é um plano de implementação com prazos determinados e por que ele é importante?

Um plano de implementação com prazos determinados (também chamado plano de ação ou **roadmap**) é um documento ou série de documentos que demonstram como uma empresa irá cumprir na prática sua política de compra responsável de carne bovina. Ele define as ações-chave que uma empresa irá executar em um determinado período para assegurar que a carne que ela está comprando e/ou produzindo cumpre os requisitos e compromissos contemplados em sua política.

Esse plano é importante para uma empresa:

1. Ter uma clara compreensão do que a empresa necessita fazer para alcançar os compromissos estabelecidos.
2. Mostrar a compradores e outras partes interessadas que a empresa é séria quanto a entrega de carne sustentável e indicar quando ela irá alcançar isso.

Quadro 1 - Estágios preliminares

De forma a desenvolver um plano de implementação coerente e sistemático, as empresas compradoras de carne e produtos bovinos são aconselhadas, em primeiro lugar, a:

- **Compreender sua base de fornecimento**
- **Desenvolver uma política sólida de compra responsável**

Compreendendo sua base de fornecimento

Para que uma empresa identifique a possibilidade de alcançar compromissos de compra responsável e quais ações necessitam ser executadas para mitigar e endereçar potenciais não conformidades, ela deve primeiro conhecer sua base de fornecimento. Isso significa mapear a base de fornecimento para conhecer onde seus volumes estão sendo produzidos, quais produtores e fornecedores estão envolvidos (rastreadibilidade), e construir uma compreensão abrangente dos tipos de riscos sociais e ambientais associados com a produção de carne bovina (análise de risco). Informações mais detalhadas sobre rastreabilidade e análise de risco podem ser desenvolvidas em um estágio posterior, como parte de um plano de implementação de longo termo.

As Notas Informativas 2A e 2B **Rastreabilidade e Análise de Risco**¹ do Proforest descrevem as abordagens, ferramentas e metodologias típicas que podem ser utilizadas para mapear a cadeia de fornecimento e para compreender riscos sociais e ambientais associados com a produção da carne bovina. Adicionalmente, o **Deforestation and Conversion Free Implementation Toolkit** também oferece uma ferramenta de autoavaliação disponível publicamente para uma empresa que visa compreender as lacunas nas suas práticas gerenciais existentes, bem como os riscos de desmatamento e conversão.

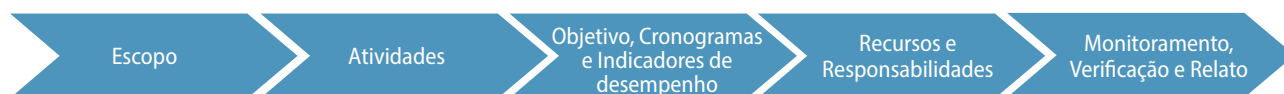
Desenvolvendo uma política sólida de compra responsável

Um plano de implementação deve estar fundamentado em uma política de compra responsável de carne e produtos bovinos, a qual deve definir os compromissos de compra responsável da empresa e apresentar as principais aspirações e abordagens da empresa para a produção e comércio de carne sustentável. Os compromissos devem abranger todas as principais questões em torno da produção de carne e produtos bovinos, incluindo desmatamento, conversão de terras e respeito aos direitos humanos (ver Accountability Framework Initiative, 2020)³, bem como cobrir as próprias operações da empresa, empreendimentos conjuntos (joint ventures) e todos os volumes de fornecedores diretos e indiretos. Mais informação sobre como desenvolver uma política de compra responsável de carne pode ser encontrada [aqui](#) (Proforest, 2015)⁴ e [aqui](#) (Accountability Framework Initiative, 2020)³.

Desenvolva seu plano de implementação

Tendo desenvolvido políticas e realizado avaliações iniciais para melhor compreender a cadeia de fornecimento, uma empresa poderá então desenvolver um plano de implementação com prazos determinados para cumprir seus compromissos. O processo para desenvolver o plano será diferente de empresa para empresa e deve ser personalizado conforme a estrutura e o contexto de operação da mesma.

Para desenvolver de forma efetiva um plano de implementação para compra responsável de carne e produtos bovinos, uma empresa deve assegurar que os cinco elementos centrais abaixo sejam endereçados.



Esses estágios são explicados em mais detalhe a seguir.

Escopo

O escopo de um plano de implementação da empresa será afetado por inúmeros fatores, incluindo:

1. Tamanho e recursos da empresa,
2. Volume da commodity e pegada da cadeia de fornecimento,
3. Posição dentro da cadeia de fornecimento, e
4. Localização das operações em áreas geográficas de alto e baixo risco.

O plano de implementação com prazos determinados deve abranger completamente a cadeia de fornecimento de carne da empresa, incluindo suas próprias operações, empreendimentos conjuntos (joint ventures), todos os fornecedores diretos e indiretos e, também, todas as áreas de compras, mantendo-se, desta forma, alinhado com suas políticas de compra responsável.

O sucesso na implementação de compromissos é mais provável quando se consideram as políticas, processos e iniciativas existentes na empresa. Assim, o planejamento da implementação envolve sua integração conforme apropriado, bem como assegurar uma estrutura adequada e capacidade interna para implementação.

Atividades

As atividades e intervenções que uma empresa deve adotar podem ser divididas em dois tipos principais:

1. **Ações dentro da cadeia de fornecimento** – – relativas a volumes de carne e produtos bovinos adquiridos e do desempenho dos fornecedores.

Ações podem incluir:

- Avaliação do desempenho de fornecedores diretos e do risco de exposição que os mesmos causam à empresa (por exemplo, o fornecedor possui uma política? Trabalham com sustentabilidade? Compram de áreas com alto risco de desmatamento e abusos aos direitos humanos?).
- Desenvolvimento de um processo para engajamento e monitoramento do fornecedor, incluindo:
 - o escopo e as questões que a empresa deseja endereçar
 - critérios claros com os quais os fornecedores devem cumprir
 - oferecer apoio e providenciar incentivos para melhorias através de capacitação,
 - compartilhar responsabilidades e cofinanciar atividades.
- Desenvolvimento de processos e mecanismos claramente estabelecidos para queixas, voltado à gestão e remediação de não conformidades sociais e ambientais.
- Desenvolvimento de sistemas de monitoramento e relato para mensuração de progresso.

Para mais informação sobre ações de engajamento de fornecedores, veja em [Nota Informativa 3: Engajar dentro e fora das cadeias de fornecimento](#)⁵.

2. **Ações fora da cadeia de fornecimento** – relativas a locais onde são produzidos carne e produtos bovinos e onde ocorrem questões sistêmicas dentro do setor.

Avaliando e planejando a implementação de compromissos de compra responsável de carne bovina

Ações podem incluir:

- Engajamento e/ou apoio a iniciativas e projetos que tratam de questões de sustentabilidade na escala da paisagem, jurisdições e regiões onde a empresa compra carne.
- Engajamento em discussões e iniciativas no setor de carne para enfrentamento de questões sistêmicas associadas à produção de carne, o que envolve colaboração com empresas pares, fornecedores e outras partes interessadas.

Para mais informação sobre ações de engajamento de fornecedores, veja em **Nota Informativa 3: Engajar dentro e fora das cadeias de fornecimento**⁵.

O plano de implementação com prazos determinados deve incluir ações tanto **dentro** como **fora** da cadeia de fornecimento, de forma a tratar e mitigar impactos negativos da produção de carne e gerar resultados positivos. As ações devem ser priorizadas com base no nível dos riscos identificados nas avaliações iniciais da base de fornecimento.

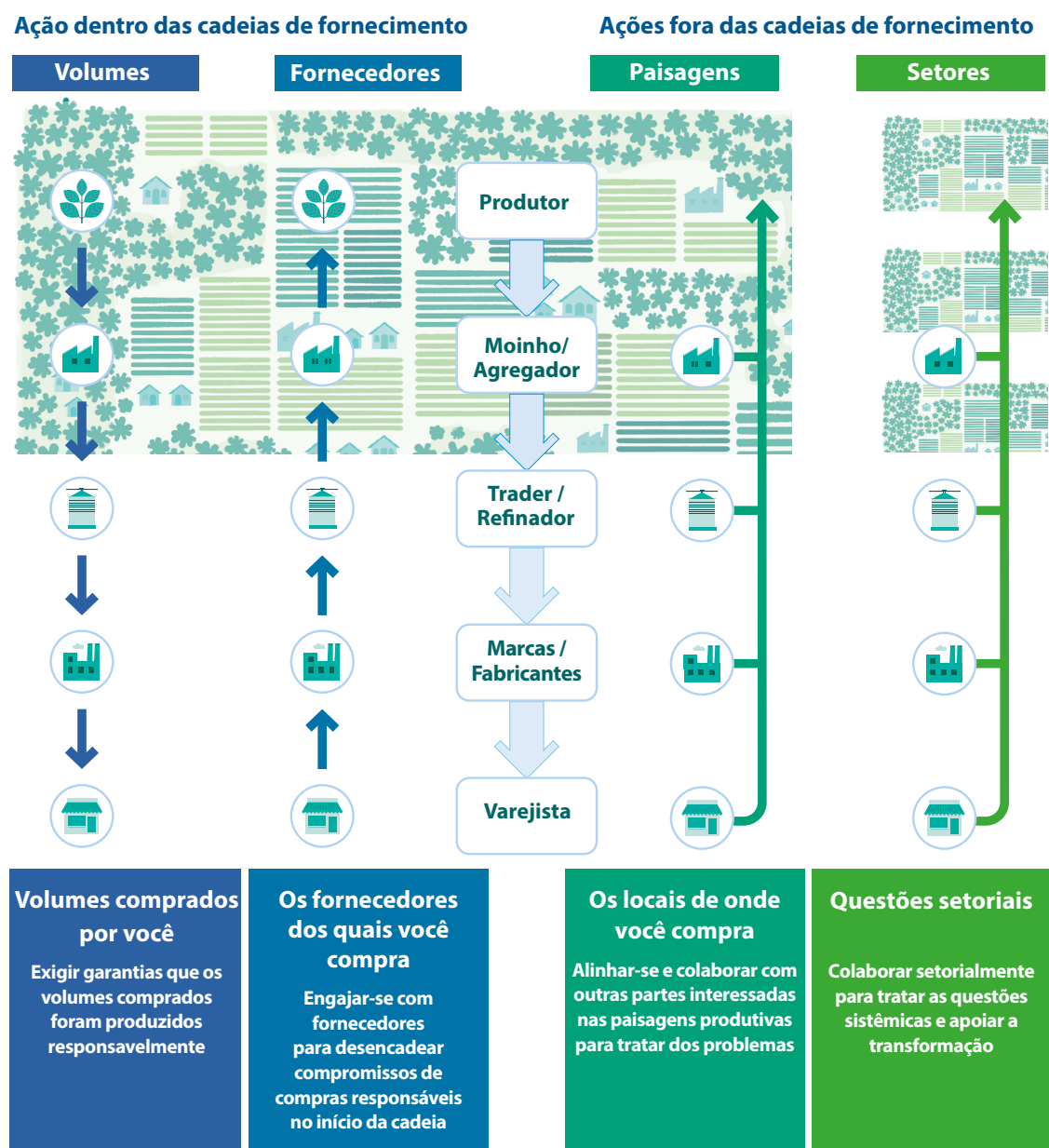


Figura 2 – Ações são necessárias tanto dentro como fora da cadeia de fornecimento para implementar efetivamente os compromissos de compra responsável e maximizar impactos positivos.

Quadro 2: personalizando um plano de ação para sua empresa

Um plano de ação deve ser personalizado para o tipo específico de empresa, uma vez que os objetivos e estratégias requeridos para uma ação efetiva dependerão da posição da empresa dentro da cadeia de fornecimento.

Exemplos de diferentes empresas incluem:

- Abatedouros
- Processadores de carne e de couro
- Compradores finais (i.e., varejistas, restaurantes, ração animal e empresas de couro).

As ações requeridas para obter carne sustentável irão variar a depender do tipo de empresa. Os abatedouros podem precisar desenvolver mais ações no campo dentro das suas cadeias de fornecimento, garantindo que seus volumes são produzidos e comprados de uma forma sustentável, enquanto um fabricante indireto ou comprador ao final da cadeia pode precisar realizar mais ações fora das suas cadeias de fornecimento, dando apoio a iniciativas dentro do país e aos seus fornecedores diretos para implementar melhores práticas.



Objetivos, Cronogramas e Indicadores de Desempenho

O plano de implementação deve incluir objetivos claros com marcos temporais robustos para permitir a implementação progressiva dos objetivos. Os marcos temporais precisam ser SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais) e podem ser usados como a estrutura básica de uma matriz de monitoramento e relato. Marcos temporais devem possuir ações e indicadores de desempenho claramente associados a eles para mensuração regular de progresso (ver Tabela 1).

Tabela 1: exemplos de objetivos com ações com prazos determinados e indicadores de desempenho associados

Exemplo de compromisso da política	Exemplo de ação com prazo determinado	Exemplo de indicadores de desempenho
<p>Identificar a origem de todas as carnes e produtos bovinos adquiridos</p> 	<p>Até 2021, 100% das compras diretas de carne e produtos bovinos serão rastreáveis até o país de origem.</p> <p>Até 2022, todos os volumes de carne e produtos bovinos de alto risco serão rastreáveis até o bioma/município/abatedouro/fazenda.</p>	<p>% do volume rastreável até região e/ou bioma, município, abatedouro, fornecedor direto de gado, fornecedor indireto de gado etc.</p>
<p>Priorizar todos os volumes de carne adquiridos por nível de risco, o que servirá como base para ações futuras</p> 	<p>Todos os fornecedores e volumes serão avaliados de acordo com o risco (social/ambiental) até 2021.</p> <p>Planos de ação para volumes e fornecedores de alto risco serão desenvolvidos até junho de 2022.</p>	<p>% do total de produtos bovinos adquiridos por nível de risco.</p> <p>% de fornecedores avaliados por nível de risco ambiental e social.</p> <p>% da carne comprada de áreas com altas taxas de desmatamento.</p>
<p>Desenvolver sistemas de controle de compras</p> 	<p>Até 2022, 100% dos volumes diretamente adquiridos serão incluídos em um sistema de controle de compras.</p>	<p>% das compras diretas inseridas em um sistema de compras em funcionamento.</p>
<p>Monitoramento, verificação e relato</p> 	<p>Até 2022, um sistema de monitoramento com indicadores de desempenho específicos estará em funcionamento.</p> <p>Produzir o primeiro relatório público de progresso até 2023.</p>	<p>Um relatório de progresso auditado é disponibilizado publicamente, o qual pode ser parte do relatório anual de sustentabilidade da empresa.</p>

Recursos e Responsabilidades

O plano de implementação com prazos determinados deve incluir quem na empresa irá assumir a responsabilidade sobre a execução de diferentes ações e como os recursos serão alocados. A atribuição de responsabilidades garantirá a responsabilização pela implementação do plano. Em alguns casos, pode ser útil incorporar as metas definidas no plano como parte das metas de desempenho dos funcionários de equipes relevantes, para assegurar que eles se apropriem das mesmas. Deverão ser alocados recursos humanos e financeiros suficientes para a implementação do plano. A implementação de compromissos de compra responsável envolve inúmeros setores de uma empresa, incluindo aquisições, sustentabilidade, lideranças seniores, comunicação, vendas e equipes de campo. Em muitas empresas, pode existir uma ‘desconexão’ significativa entre a tomada de decisão na matriz, que é onde os compromissos são geralmente feitos, e as visões dos funcionários no resto da organização. Dessa forma, a obtenção de apoio deve ser uma parte central do processo. A fim de planejar e implementar efetivamente uma estratégia de compra responsável de carne bovina, uma empresa precisa:

- Identificar um líder ou uma equipe líder para ser responsável pela coordenação das equipes envolvidas, monitoramento e relato de progresso.
- Assegurar a integração de objetivos de compra responsável de carne/produtos bovinos dentro da estratégia comercial mais ampla de compras, bem como tentar incluir incentivos internos para seus compradores cumprirem o compromisso.
- Identificar equipes que estarão envolvidas na implementação e envolvê-las desde o início, solicitando seu apoio para definir marcos temporais e ações.
- Empoderar as equipes envolvidas através de atividades de sensibilização e capacitação. Deve-se considerar um esforço especial para engajar os compradores, uma vez que serão eles que irão engajar-se com seus fornecedores de carne e produtos bovinos para cascatear a implementação.

Adicionalmente, também é importante considerar quando a empresa necessitará de um parceiro externo para dar suporte à implementação e quando as ações deverão ser executadas pelos seus fornecedores.

Monitoramento, Verificação e Relato

A empresa deve monitorar e revisar regularmente (geralmente em uma base anual) os planos de implementação na prática, bem como avaliar se as ações e cronogramas definidos estão funcionando e produzindo os resultados esperados/desejados. Os resultados devem retroalimentar a revisão da estratégia e a atualização do plano, ajustando marcos temporais e cronogramas, se necessário. Para mais informação, veja a [Nota Informativa 5: Monitoramento, Verificação e Relato](#)⁶.

Por outro lado, os planos são desenvolvidos com base na melhor informação disponível no momento. Dessa forma, espera-se que as empresas identifiquem ativamente as lacunas e limitações, bem como novas ferramentas e instrumentos para atualizar o plano.

É recomendado que as empresas publiquem seus planos de implementação com prazos determinados para carne e produtos bovinos, para assegurar transparência e para comunicar seus esforços ao mercado. A melhor forma para ser fazer isso é produzindo um sumário executivo. Uma empresa pode também desejar desenvolver uma versão do plano para uso interno, com mais detalhes sobre recursos e responsabilidades.

Independente do fato da empresa tornar público ou não seu plano de implementação com prazos determinados, todas as empresas devem regularmente relatar sobre seu progresso na implementação do plano e no cumprimento de sua política de compromissos. Isso deve incluir relato sobre os indicadores de desempenho definidos no plano.

Aprenda mais e nos ajude a melhorar

Mais informações são apresentadas nas referências abaixo e em www.beef toolkit.net

Referências

- 1** Kit de Ferramentas para a Carne Bovina, Nota Informativa 2: Compreendendo a cadeia de fornecimento da carne bovina Rastreabilidade e transparência na cadeia de fornecimento da carne bovina. Link: <https://www.beef toolkit.net/elemento-2-compreender-os-riscos-da-cadeia-de-fornecimento>
- 2** Taking Deforestation and Conversion out of Supply Chains (2021) Website: <https://www.worldwildlife.org/pages/taking-deforestation-and-conversion-out-of-supply-chains>
- 3** Accountability Framework Initiative (2020) Website: <https://accountability-framework.org/>
- 4** Compra Responsável: um Guia Prático (Proforest, 2015) Link: <https://www.proforest.net/resources/publications/responsible-sourcing-a-practical-guide-13537/>
- 5** Kit de Ferramentas para a Carne Bovina, Nota Informativa 3: Engajamento dentro e fora de cadeias de fornecimento. Link: <https://www.beef toolkit.net/element-3-1>
- 6** Kit de Ferramentas para a Carne Bovina, Nota Informativa 5: Monitoramento, verificação e relato. Link: <https://www.beef toolkit.net/element-5-monitoring-verifying-reporting-1>

Créditos das fotos

Todas (C) Proforest



GOOD
GROWTH
PARTNERSHIP



proforest



Norad

