

---

# Compromissos de compra de soja: avaliando e desenvolvendo um plano de implementação

---



Kit de Ferramentas para a Soja Nota Informativa 01

Versão 1.1



O Soy Toolkit – Kit de Ferramentas para a Soja 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)



GOOD  
GROWTH  
PARTNERSHIP



proforest



## Abordagem de 5 elementos

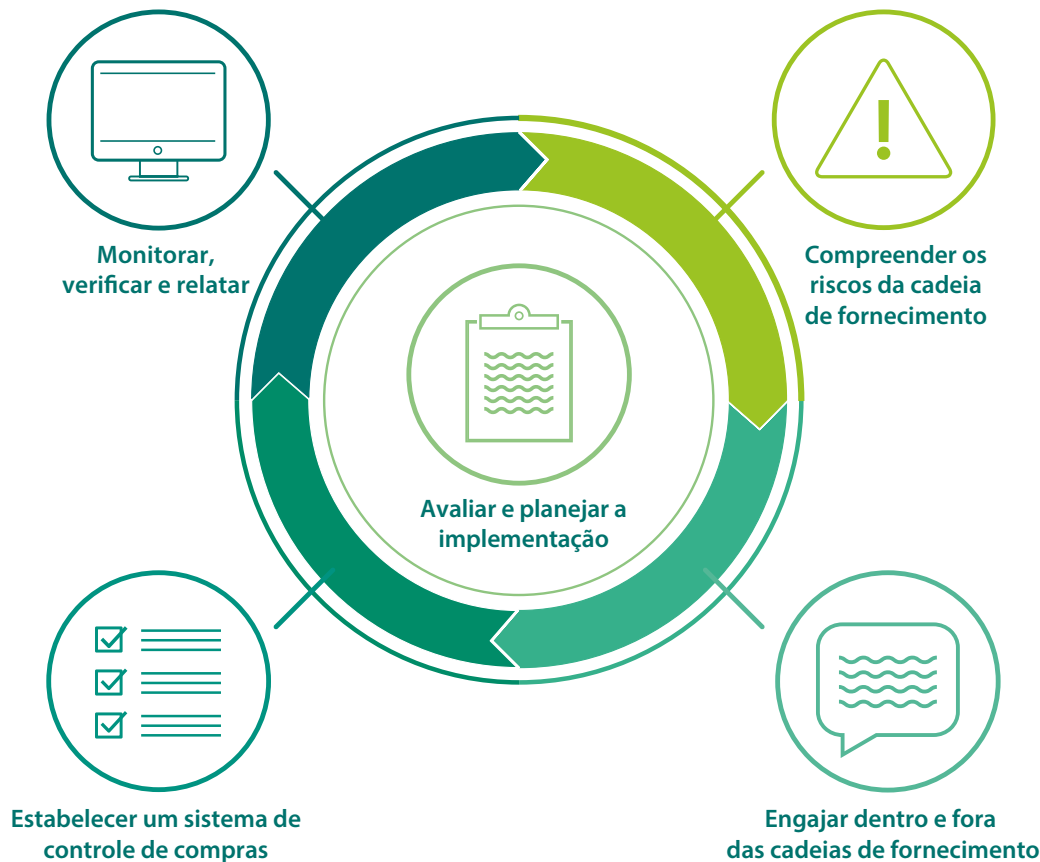


Figura 1: a abordagem de 5 elementos para a compra responsável de soja. Essa Nota Informativa 01 se concentra no elemento 'Avaliar e planejar a implementação'.

## Pontos Principais

- O planejamento da implementação envolve a realização por parte da empresa de uma avaliação inicial dos seus compromissos e suas práticas correntes à luz das boas práticas setoriais, a identificação de lacunas e, então, o desenvolvimento de um plano de implementação para dar suporte à execução de melhorias necessárias.
- A definição do escopo e das principais atividades do plano de implementação envolve o planejamento para a rastreabilidade, o engajamento de fornecedores e a implementação de um sistema de controle de compras e de mecanismos de revisão, monitoramento, verificação e relato.
- A definição de objetivos com prazos determinados e de indicadores de desempenho específicos, através de um cronograma no plano de implementação, incluirá o estabelecimento de metas internas e externas com prazos determinados e objetivos de longo prazo com base no conhecimento da cadeia de fornecimento, incluindo a complexidade, tipo e número de fornecedores.
- A dotação de recursos e a atribuição de responsabilidades geralmente inclui superar a 'desconexão' entre a tomada de decisão na matriz e as visões dos funcionários no resto da organização, o que é crucial para a execução do plano de implementação.

## Objetivos desta nota informativa

Esta nota informativa é parte do Compra Responsável: Kit de Ferramentas para a Soja<sup>1</sup>. Está relacionada ao elemento “Avaliar e planejar a implementação” da abordagem de 5 elementos para a compra responsável de soja (veja Figura 1). As empresas comprometidas com a compra responsável de soja geralmente possuem políticas que estabelecem questões ambientais e sociais que elas pretendem endereçar e as metas que visam a alcançar. Para desenvolver e implementar compromissos sólidos, as empresas precisam passar por etapas importantes, as quais levam em consideração uma análise da situação atual das suas práticas de gestão de cadeias de fornecimento e a identificação de objetivos internos. Planos de implementação são um recurso útil para consolidar a compreensão da estratégia global, as etapas, as responsabilidades e os cronogramas, permitindo monitorar o progresso e promover revisões. Nesta Nota Informativa, as empresas encontrarão um resumo dos cinco elementos e informação útil sobre como avaliar seus compromissos e práticas correntes, bem como preparar um plano de implementação com prazos determinados, de forma a trazer suas políticas consubstanciadas em compromissos à realidade, e permitir a responsabilidade por seu progresso. Isso consistirá em informações detalhadas, além da integração de exemplos de melhores práticas sobre como esses componentes podem ser desenvolvidos no contexto da compra de soja, com base em comentários e contribuições recebidas de empresas compradoras de soja, desenvolvedores de ferramentas e organizações não governamentais que atuaram no desenvolvimento dos outros elementos do Kit de Ferramentas para a Soja.

## Principais passos, ferramentas e abordagens para desenvolver, comunicar e executar um plano de implementação

Para subsidiar o desenvolvimento de um plano de implementação, as empresas devem inicialmente avaliar seus compromissos e práticas correntes a partir da comparação com as melhores práticas setoriais. Essa análise identificará todas as oportunidades de melhorias que podem ser abarcadas pelo plano. Adicionalmente, a implementação de compromissos terá maior probabilidade de sucesso quando são consideradas as políticas da empresa, assim como seus processos e iniciativas existentes. Dessa forma, o planejamento da implementação envolve integrar tais elementos apropriadamente, bem como garantir estrutura e capacidade interna adequadas para sua implementação. No mínimo, um plano de implementação deve abranger QUE atividades serão executadas, QUANDO serão realizadas e QUEM irá executá-las. Planos mais detalhados podem também incluir quais sistemas e recursos serão utilizados para apoiar cada atividade. De posse de tal plano, as empresas estão mais bem equipadas para comunicar seu progresso e implementar compromissos.

# 01 Avalie os compromissos e práticas correntes

Inicialmente, as empresas devem avaliar seus compromissos relativos às políticas para assegurar que eles cobrem os seguintes elementos principais: questões a serem endereçadas, metas, escopo de incidência, cronograma, datas de corte relevantes, forma pela qual a conformidade com a política será verificada e, também, definições. Compromissos robustos são o primeiro passo em direção a uma cadeia de fornecimento ética.

## Quadro 1. Desenvolvendo uma política sólida de compra de soja

Uma vez que o principal público-alvo do Kit de Ferramentas para a Soja é composto de empresas que já possuem compromissos, essa nota informativa não se concentrará sobre como desenvolver uma política, mas em como planejar a implementação de políticas existentes<sup>2</sup>. De forma resumida, as principais etapas para assegurar uma política sólida em andamento são:

1. Reúna todos os compromissos feitos pela sua empresa que podem ser relevantes para a compra de soja e use-os como um ponto de partida para a nova política<sup>3</sup>.
2. Identifique tópicos (sociais, ambientais, econômicos, de governança) que são ou que podem vir a se tornar importantes para o setor da soja<sup>4</sup>, bem como questões centrais levantadas nos principais fóruns de discussão do setor<sup>5</sup>.
3. Revise o que sua empresa está fazendo para implementar compromissos existentes e o nível de desempenho atual na sua base de fornecimento<sup>6</sup>.
4. Compare as políticas de sua empresa com as de seus competidores para estabelecer referências de seu desempenho e identificar áreas para colaboração<sup>7</sup>.
5. Considere o nível atual de engajamento e integração interna entre matriz e equipes dos escritórios regionais que darão suporte à implementação.
6. Defina seu objetivo para cada um dos tópicos com base nas expectativas das partes interessadas, no que você já está fazendo e no que é realizável.
7. Assegure que sua política seja clara e que cubra os elementos principais: questões a serem tratadas, metas, escopo de incidência, cronograma, datas de corte relevantes, forma de verificação do cumprimento da política e definições.
8. Comunique sua política internamente e às suas principais partes interessadas.

Em relação à avaliação das práticas correntes, as empresas devem conduzir uma avaliação abrangente. Isso deve incluir aspectos de todos os elementos relevantes da gestão da cadeia de fornecimento (por exemplo, avaliações de risco, iniciativas de engajamento dentro e fora de cadeias de fornecimento, sistema de controle de compras e sistemas de monitoramento, verificação e relato), os quais são integralmente cobertos pela abordagem de 5 elementos do Kit de Ferramenta da Soja para compras responsáveis de soja. Essa avaliação pode ser conduzida no nível da matriz ou em regiões críticas específicas (já conhecidas), como um estudo piloto, por equipes internas ou entidades terceiras.

## 02 Desenvolva o plano de implementação

A partir da avaliação conduzida, as empresas podem então desenvolver um plano de implementação fundamentado, o qual considera as principais lacunas identificadas e as melhores práticas que necessitam ser implementadas para que os compromissos sejam alcançados dentro do prazo. As empresas podem definir marcos intermediários e os respectivos indicadores de desempenho para avaliar sua performance, incluindo seu progresso quanto aos compromissos de desmatamento e conversão. Esse plano de implementação, conforme mencionado anteriormente, deve incluir QUE atividades serão realizadas, QUANDO elas serão executadas e QUEM irá realizá-las.

## Quadro 2. Definindo uma estratégia de implementação

Existem diferentes tipos de empresas, operando em diferentes estágios da cadeia de fornecimento, com diferentes níveis de relevância e engajamento. Em reconhecimento a essa diversidade, as empresas podem definir a estratégia mais efetiva para implementar seus compromissos, levando em consideração:

**Alcance geográfico:** as empresas podem iniciar a implementação de suas políticas em regiões ou países de alto risco e, então, expandir para outras áreas de fornecimento.



### Política de Soja da Unilever<sup>8</sup>

"A maior parte do óleo de soja que compramos vem de soja cultivada nos EUA e Brasil. Em cada região, trabalhamos com produtores, ONGs, nossos fornecedores, outras empresas do agronegócio e governos"

**Alcance da cadeia de fornecimento:** empresas no início da cadeia podem iniciar a implementação verificando seus fornecedores diretos e, então, aumentar gradualmente o escopo para incluir fornecedores indiretos.



### Política de Soja Sustentável da Cargill<sup>9</sup>

"Nós iremos proporcionar, com olhar a longo prazo, amplas transformações setoriais e na escala da paisagem. Adotaremos mudanças na nossa cadeia de fornecimento direta, enquanto trabalhamos em estreita colaboração com as principais partes interessadas, incluindo nossos fornecedores diretos e indiretos, clientes, comunidades, governos, organizações não governamentais, academia e outros, conforme necessário, para alcançar nosso compromisso"

**Unidades de negócios ou produtos:** Empresas ao final da cadeia podem também optar por implementar seus compromissos em unidades de negócio ou produtos com uma maior pegada da soja, onde mais soja é usada, e então passar a incluir outras unidades de negócios ou produtos.



Empresas ao final da cadeia podem iniciar um primeiro nível de implementação com as compras diretas de soja e, então, expandir para ingredientes com soja embutida, considerando os níveis de maturidade da verificação de soja.

### Diretrizes para compra de soja sustentável do Fórum de Bens de Consumo (CGF, do inglês 'Consumer Goods Forum')<sup>10</sup>

"É recomendado às empresas conduzir uma avaliação de materialidade em toda a extensão das suas compras de produtos para determinar o escopo adequado das suas políticas individuais de compras."

O CGF recomenda o uso da Abordagem de Escala de Mensuração da Soja (do inglês, Soy Measurement Ladder Framework)<sup>11</sup> para compreender onde a soja pode estar presente e planejar o progresso na implementação de nível em nível.

Níveis da pegada da soja na escala CGF sobre soja:

**Nível 1:** soja e seus derivados adquiridos diretamente

**Nível 2:** ração animal para a produção de carne

**Nível 3:** ovos e laticínios

**Nível 4a:** carne em alimentos processados

**Nível 4b:** ovos e laticínios em alimentos processados

**Nível 5:** Soja e seus derivados de fontes indiretas diversas (lecitina, derivados em produtos de higiene pessoal)

## 2.1. Defina as principais atividades – o QUE – e cronograma – o QUANDO

Independente da estratégia adotada para priorizar a implementação, as empresas deverão seguir através de seus diferentes elementos (Figura 1). Um bom plano de implementação precisa incluir marcos de referência robustos para permitir uma implementação progressiva dos objetivos. Os marcos de referência devem ser SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais) e devem ser definidos com base no conhecimento da sua cadeia de fornecimento, incluindo complexidade, tipo e número de fornecedores. Eles podem, então, ser usados como a estrutura básica de uma matriz de monitoramento e relato. Os marcos devem também possuir ações claramente a eles associadas (veja Tabela 1). Os prazos finais para esses marcos de referência devem ser ambiciosos, mas, ao mesmo tempo, realísticos. A iniciativa Accountability Framework fornece orientação quanto a metas com prazos determinados:

- Metas relacionadas com o fim do desmatamento e da conversão determinam o cumprimento dos compromissos o mais rápido possível, enquanto também reconhecem as diferentes capacidades de implementação e a importância de enfatizar a inclusão (especialmente de pequenos proprietários) para adquirir escala e assegurar uma mudança duradoura. A empresa busca referências e alinhamento com objetivos ou metas mais abrangentes aplicáveis, como a Diretriz Regional para a Produção Livre de Desmatamento e Conversão (LDC), a Declaração de Nova Iorque sobre Florestas ou compromissos setoriais existentes, o que ocorrer primeiro.
- Compromissos da empresa relacionados aos direitos humanos especificam marcos de referência com prazos determinados para implementação, monitoramento e verificação, reconhecendo a obrigação da empresa de respeitar integralmente os direitos humanos em quaisquer situações.
- Caso a implementação venha a ocorrer em fases, envolvendo diferentes grupos de produtos, segmentos de negócios ou níveis de fornecedores (por exemplo, direto e indireto), um cronograma de implementação com prazos determinados é especificado por segmento. Esse sequenciamento dá prioridade a áreas nas quais impactos ambientais e sociais adversos serão provavelmente mais significantes.

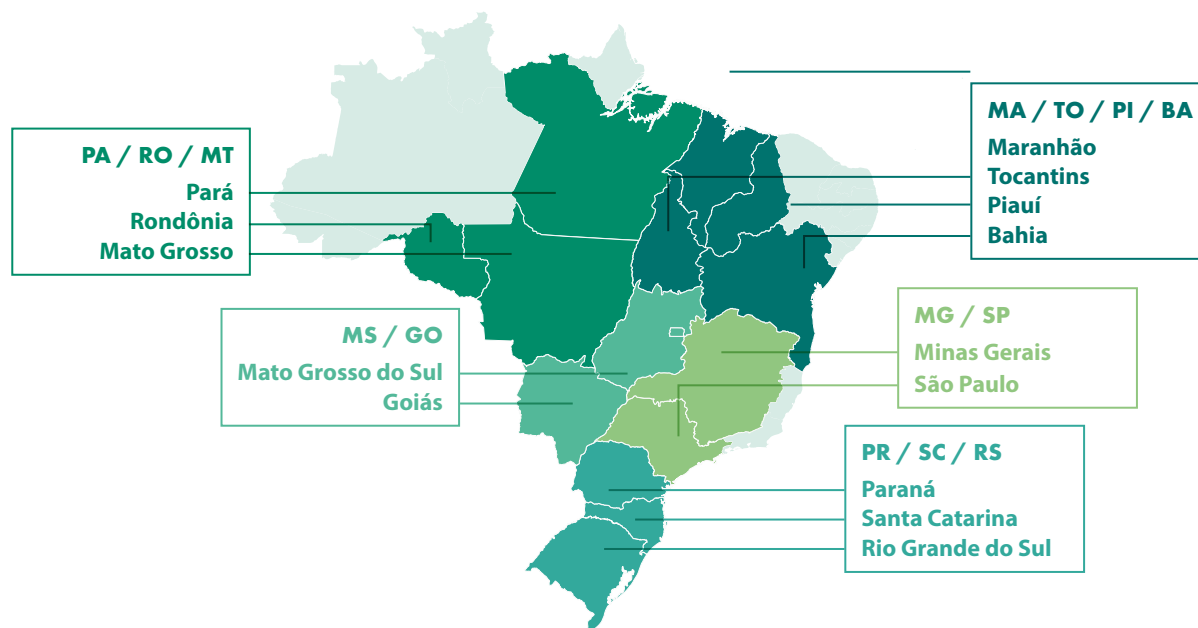


**Tabela 1: Elementos, objetivos e exemplos de resultados e ações para planejar a implementação de uma política de compra.**

Elementos e Objetivos	Exemplos de marcos de referência	Exemplos de ações
<p><b>Objetivo 1: identifique a origem de toda a soja adquirida</b></p> <p>Veja o Kit de Ferramentas para a Soja – Nota Informativa 02.A “Rastreabilidade e transparência na cadeia de fornecimento da soja”, em <a href="https://www.soytoolkit.net/elemento2">https://www.soytoolkit.net/elemento2</a></p>	<p>Até 2022, alcançar 100% da rastreabilidade até o município em países de alto risco</p> <p>50% de rastreabilidade até a propriedade até 2020, 75% até metade de 2021 e 100% até o fim de 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir o significado de “rastreabilidade até a origem”</li> <li>Coletar informação de rastreabilidade dos seus fornecedores diretos</li> <li>Utilizar plataformas abertas, engajamento de fornecedores ou seu próprio programa para mapear sua cadeia de suprimento</li> <li>Produzir e atualizar indicadores para volumes: “origem conhecida” e “origem desconhecida”</li> </ul>
<p><b>Objetivo 2: classifique toda a soja comprada com base no nível de risco e priorize fornecedores ou áreas para ação<sup>12</sup></b></p> <p>Veja o Kit de Ferramentas para a Soja – Nota Informativa 02.B “Análise de risco para a soja: priorização para o engajamento positivo”, em <a href="https://www.soytoolkit.net/elemento2">https://www.soytoolkit.net/elemento2</a></p>	<p>Até 2021, definir risco e identificar municípios de alto risco</p> <p>Até 2021, definir fornecedores prioritários para engajamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traduzir os requisitos da política em fatores de risco</li> <li>Avaliar o desempenho dos fornecedores</li> <li>Avaliar risco geográfico</li> <li>Classificar o risco de áreas e fornecedores e priorizar para ação</li> </ul>
<p><b>Objetivo 3: engaje todos os fornecedores e/ou regiões prioritários em um programa para alcançar seu compromisso</b></p> <p>Veja o Kit de Ferramentas para a Soja – Nota Informativa 03 “Engajamento de fornecedores: trabalhando com fornecedores para implementar compromissos de compra responsável para a soja”, em <a href="https://www.soytoolkit.net/elemento3">https://www.soytoolkit.net/elemento3</a></p>	<p>Até 2021, desenvolver um plano de engajamento com foco em fornecedores e regiões prioritárias</p> <p>Até 2022, 80% dos fornecedores prioritários estarão engajados em um programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar em qual nível engajar</li> <li>Priorizar intervenções</li> <li>Compreender práticas correntes e lacunas</li> <li>Engajar-se com iniciativas de fornecedores e regiões</li> </ul>
<p><b>Objetivo 4: implemente um sistema de controle de compras</b></p> <p>Veja o Kit de Ferramentas para a Soja – Nota Informativa 04 “Incorporando políticas de compra responsável em sistemas de controle de compras”, em <a href="https://www.soytoolkit.net/elemento4">https://www.soytoolkit.net/elemento4</a></p>	<p>Até 2021, um sistema de controle de compras estará desenvolvido</p> <p>Até 2022, o sistema de controle de compras cobrirá 70% do volume de soja (por exemplo, a implementação será iniciada no Brasil e então ampliada para outros países)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir os requisitos mínimos para aprovar um fornecedor</li> <li>Definir caminhos para reintegração de fornecedores suspensos</li> <li>Desenvolver e implementar um sistema para operacionalizar a política de compra</li> </ul>
<p><b>Objetivo 5: monitore, verifique e relate o progresso em relação à conformidade</b></p> <p>Veja o Kit de Ferramentas para a Soja – Documento para Discussão 05 “Compromissos de compra de soja: monitoramento e comunicação de progresso”, em <a href="https://www.soytoolkit.net/elemento5">https://www.soytoolkit.net/elemento5</a></p>	<p>Até 2021, o sistema de monitoramento e os indicadores de desempenho estarão desenvolvidos</p> <p>Até 2022, o primeiro relatório de progresso será divulgado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir o escopo do monitoramento e os indicadores de desempenho</li> <li>Desenhar seu sistema de monitoramento</li> <li>Implementar o monitoramento</li> <li>Relatar internamente e tomar medidas</li> <li>Relatar externamente e aprimorar a transparência</li> </ul>

## Primeira etapa na implementação de políticas

As empresas que possuem uma estimativa da quantidade de soja que compram podem adquirir créditos regionais da Mesa Redonda da Soja Responsável (RTRS, do inglês 'Roundtable for Responsible Soy') como um primeiro passo na implementação de suas políticas e no suporte da soja sustentável e da mudança nas práticas de produção. Os créditos regionais permitem que as empresas apoiem a produção sustentável em regiões de alto risco, comprando créditos de agricultores nessas localidades. Esses créditos são uma solução de curto prazo que apoia as práticas locais, mas não envolvem o controle físico da cadeia de suprimentos da empresa. Por fim, as empresas devem passar de créditos para volumes físicos.



Baseado em imagem do site da RTRS mostrando as regiões do Brasil que são cobertas pelos créditos regionais. Fonte: <https://responsiblesoy.org/soja-rtrs?lang=pt-br>

## 2.2. Designe a equipe responsável pela implementação e construa apoio interno – o QUEM

A implementação de compromissos de compra responsável envolve diversos setores de uma empresa, incluindo setores de compras, sustentabilidade, lideranças sênior, comunicação, vendas e equipes de campo. Em muitas empresas pode haver uma 'desconexão' entre a tomada de decisão na matriz, que é onde os compromissos geralmente são feitos, e as opiniões das equipes no resto da organização. Dessa forma, construir apoio deve ser uma parte central do processo. Para implementar a política, as principais ações são:

- Identifique um líder ou equipe líder para ser responsável pela coordenação com as equipes envolvidas, monitoramento e relato de progresso.
- Garanta a integração de objetivos de compra responsável no âmbito de uma estratégia de negócios mais ampla para compra, e tente incluir incentivos internos para seus compradores cumprirem os compromissos.
- Identifique equipes que estarão envolvidas na implementação e promova seu envolvimento desde o começo, buscando seu apoio na definição de marcos de referência e ações.
- Fortaleça as equipes envolvidas através de atividades de sensibilização e de capacitação. Considere um esforço especial para engajar a equipe de compras, já que corresponde às pessoas que vão se engajar com os fornecedores para dar sequência à implementação.



- Integre prioridades de desmatamento e conversão aos sistemas e estruturas corporativas, de compras e de cadeia de fornecimento, tais como sistemas de recursos humanos, treinamento, mensuração, incentivos, organização, design, comunicação e TI.
- Construa capacidades internas para alinhar compreensão, estratégias e ferramentas entre as equipes relevantes, tais como aquisições, conformidade, sustentabilidade e qualidade.

Também é importante considerar quando você necessitará de um parceiro externo para apoiar a implementação e quando as ações deverão ser tomadas pelos seus fornecedores.

3

### Quadro 3. DCF (sigla em inglês para Livre de Desmatamento e Conversão) Implementation Toolkit: ferramentas para apoiar empresas a avaliar práticas correntes e desenvolver planos de implementação para lidar com desmatamento e conversão



Com o objetivo de apoiar empresas a avaliar os compromissos e práticas correntes e desenvolver planos de implementação para enfrentar desmatamento e conversão, a Rever Consulting, em parceria com a WWF, desenvolveu o DCF Implementation Toolkit .

O DCF Implementation Toolkit oferece uma Ferramenta de Avaliação Livre de Desmatamento e Conversão (LDC) para as empresas examinarem seus compromissos e práticas correntes em relação a desmatamento e conversão. A ferramenta inclui perguntas de múltiplas escolhas que capturam a maturidade das práticas correntes de gestão da cadeia de fornecimento. As perguntas seguem a mesma abordagem dos 5 elementos descritos no Kit de Ferramentas para a Soja. A ferramenta também oferece recomendações padronizadas para aprimoramento com base nas respostas fornecidas. Existem Ferramentas de Avaliação LDC customizadas para empresas no início e no final da cadeia.

Adicionalmente, o DCF Implementation Toolkit oferece um modelo de plano de implementação LDC com sugestões de marcos de referência para cada um dos 5 elementos descritos no Kit de Ferramentas para a Soja. Esses modelos podem ser utilizados por empresas como um ponto de partida para desenvolver seu próprio plano de implementação através da personalização dos marcos de referência sugeridos, de acordo com seu nível de maturidade, contexto e ambição. Existem versões desses modelos para empresas no início e no final da cadeia.

Todos os materiais do DCF Implementation Toolkit, incluindo as Ferramentas de Avaliação LDC, modelos de planos de implementação e materiais de treinamento, podem ser encontrados [aqui](#).

## 03 Comunique, implemente e revise o plano

Uma implementação rápida é encorajada e, quando combinada à comunicação proativa, é útil para minimizar desconformidades. Consequentemente, a comunicação do compromisso e da forma pela qual ele será atingido é crucial. Uma empresa pode escolher compartilhar seu plano de ação visando a engajar-se mais efetivamente com parceiros na implementação, alinhar equipes gerenciais ou relatar seus esforços para o mercado. Por outro lado, a empresa pode decidir manter essas ações como um plano interno, mas é essencial que exista um caminho explicitamente designado para atingir os marcos de referência planejados.

Sugere-se que as empresas criem um sumário executivo para comunicação externa, que possa ser adaptado a diferentes públicos (com formato e linguagem diferenciados), de forma a atingir todas as partes interessadas relevantes, especialmente produtores.

Um plano de implementação é um documento vivo. A empresa deve monitorar e revisar regularmente (geralmente em uma base anual) os planos de implementação em curso e avaliar se as ações e prazos definidos estão funcionando e produzindo os resultados esperados/desejados. A implementação das atividades planejadas deve ser monitorada e os resultados devem ser utilizados para revisar a estratégia e atualizar o plano (geralmente numa base anual), ajustando os marcos de referência e os cronogramas, quando necessário. Além disso, os planos são desenvolvidos com base na melhor informação disponível no momento. Empresas devem ativamente identificar lacunas e limitações, bem como novas ferramentas e instrumentos, para atualizar o plano. Para mais informação, veja o Kit de Ferramentas para a Soja – [Documento para Discussão 05 “Monitoramento e relato de progresso”](#).

### Quadro 4. Estudo de caso da BRF: desenvolvimento e execução de um plano de implementação de eliminação de desmatamento – DCF Implementation Toolkit

4

Em 2018, a BRF S.A., uma empresa brasileira que também é uma das líderes globais no setor de alimentos, desenvolveu um plano de implementação para uma cadeia de suprimento de soja mais sustentável, através da aplicação do DCF Implementation Toolkit em parceria com a WWF e suporte da Rever Consulting. Esse plano incluiu todos os aspectos necessários para uma efetiva definição e implementação de compromissos contra o desmatamento, abrangendo documentos normativos, avaliação de risco e práticas de rastreabilidade, engajamento de fornecedores, sistemas de compras e atividades de monitoramento, verificação e relato.

#### Para iniciar: avaliação preliminar

Inicialmente, foi necessário compreender o nível de maturidade da BRF nas suas práticas de gestão da cadeia da soja, especialmente em termos de combate ao desmatamento. Isso permitiu o mapeamento dos pontos fortes da empresa e a identificação das principais oportunidades para melhorias.

Utilizando as ferramentas de avaliação do DCF Implementation Toolkit, o trabalho começou com a avaliação das práticas de gestão da empresa, com foco na cadeia de fornecimento de soja. Documentos internos e públicos foram analisados, conduzindo-se, também, entrevistas em áreas-chave da empresa, como os setores de sustentabilidade (Vice-presidência de Relações Institucionais e Sustentabilidade) e de compra de grãos (Vice-presidência de Planejamento Integrado e Logística).

O resultado desse primeiro estágio incluiu a consolidação das práticas de gestão da cadeia da soja da empresa e recomendações de melhorias para cada um dos itens avaliados.

**Após a avaliação: desenvolvendo o plano**

A avaliação e as recomendações mapeadas no estágio anterior foram utilizadas como uma base para priorização das principais atividades alinhadas com a estratégia de sustentabilidade da BRF. Envolvendo tanto o setor de sustentabilidade como o de compras de grãos, esse exercício de priorização resultou na preparação de um plano de implementação plurianual para concretizar as oportunidades de melhorias mapeadas. O plano incluiu marcos de referência e ações abrangendo os diferentes pilares para alcançar uma cadeia de fornecimento de soja mais sustentável.

O plano de implementação foi também submetido e aprovado pelo Comitê de Qualidade e Sustentabilidade e pelo Comitê Executivo da empresa, reforçando o alinhamento estratégico e a importância desta questão para a BRF. A empresa agora possui não somente uma consolidação de todas as suas oportunidades de melhorias, mas também uma proposta para implementação, monitoramento e comunicação de seu progresso.

**Continuando o trabalho: executando o plano**

Uma vez que o plano foi aprovado, a BRF começou a implementar as ações mapeadas. O perfil das compras e os principais biomas e tipos de fornecedores na cadeia de fornecimento da soja da empresa foram determinados, adicionalmente a pesquisas e análises de referência comparativa que foram conduzidas para identificar boas práticas e principais desafios para a execução do plano dentro do setor. Como resultado, a empresa identificou a oportunidade para expandir o escopo do trabalho, tornando o plano mais abrangente para o desenvolvimento de cadeias de fornecimento mais sustentáveis, considerando não apenas soja, mas também outros grãos adquiridos.

Em 2020, a empresa estabeleceu e anunciou seu compromisso de “obter 100% de rastreabilidade de grãos comprados da Amazônia e do Cerrado até 2025”. Através de uma parceria com uma empresa de monitoramento territorial, a gestão dos fornecedores de grãos foi aprimorada, tanto da perspectiva social como ambiental.

Em 2021, a empresa publicou sua Política de Compra Sustentável de Grãos, a qual reforça as diretrizes na prospecção de cadeias de fornecimento de grãos com práticas que respeitem o meio ambiente. Ela também estabeleceu um Comitê Multidisciplinar de Sustentabilidade de Grãos para avaliar casos nos quais desvios nas diretrizes são identificados. Esse comitê pode inclusive solicitar esclarecimentos e informações adicionais, definir medidas de mitigação e, eventualmente, até suspender e/ou cancelar contratos com fornecedores que não atendem as diretrizes descritas na sua política.

Dessa forma, avanços concretos têm sido alcançados pela BRF na sua agenda de Governança Social e Ambiental e, em especial, na questão do desmatamento. Esse trabalho é alinhado com e reforça a sustentabilidade e a estratégia do negócio, e foi catalisado pela criação do plano de implementação e pela interdependência e sinergia entre a área de sustentabilidade e as diferentes áreas de negócios. Esses são pontos fundamentais para a implementação das melhorias mapeadas e serão essenciais para a continuidade dos avanços da empresa nessa área.

## Principais desafios e abordagens alternativas

### Plano de implementação para engajamento em iniciativas

Para alcançar de forma efetiva seus compromissos, as empresas têm se engajado não somente com fornecedores, mas também fora da sua cadeia de fornecimento direto, com pares e outras partes interessadas para alinhar estratégias comuns, atualizar políticas, aumentar a eficiência da implementação e progredir em desafios comuns. Existem muitas áreas onde a colaboração pré-competitiva com outros atores da cadeia de fornecimento pode tornar essas abordagens mais efetivas. Atividades fora da cadeia de suprimento em paisagens ou intersetoriais<sup>13</sup> deverão envolver uma ampla variedade de atores, incluindo governos, organizações da sociedade civil, comunidades e os próprios produtores.

Outro fator fundamental no planejamento é a criação e a identificação de oportunidades para alinhamento e colaboração com outras empresas e partes interessadas em ações abrangentes na escala da paisagem ou no nível setorial. Isso ajuda a construir massa crítica para adquirir escala e tratar de questões que não podem ser resolvidas através de cadeias de fornecimento individuais. Isso também apresenta oportunidades para maximizar impactos positivos locais.

No entanto, a forma de se tornar responsável por um plano que envolve muitas partes interessadas diferentes e a maneira de integrar o progresso de uma iniciativa dentro dos indicadores de desempenho da empresa ainda são desafios. Algumas iniciativas que buscam tratar dessa questão para paisagens e jurisdições são: [IdH Verified Sourcing Areas](#)<sup>14</sup>, [ISEAL Landscape Assurance](#)<sup>15</sup> e [Landscale](#)<sup>16</sup>. Para iniciativas setoriais, como o Fórum de Commodities Agrícolas (SCF, do inglês 'Soft Commodities Forum') e o Grupo de Trabalho do Cerrado (GTC), espera-se que os resultados provenientes sejam incorporados às práticas dessas empresas.

## Aprenda mais e nos ajude a melhorar

Mais informações estão disponíveis nas referências (página 13) e em [www.soytoolkit.net](http://www.soytoolkit.net)<sup>17</sup>

Agradecemos também o compartilhamento de informação para melhorar essa nota informativa (através do contato [soytoolkit@proforest.net](mailto:soytoolkit@proforest.net)).

## Referências

- 1 Para uma visão geral do Kit de Ferramentas para a Soja e outras Notas Informativas, visite: [www.soytoolkit.net/casa](http://www.soytoolkit.net/casa)
- 2 Para informação sobre como desenvolver política de compromissos, favor consultar a iniciativa Accountability Framework (AFi) em <https://accountability-framework.org/about/about-the-initiative/>, as Diretrizes Regionais para a Produção Livre de Conversão e Desmatamento para o Brasil, Argentina e Paraguai, desenvolvidas pela Colaboração para Florestas e Agricultura (CFA) em **Advancing Deforestation-Free and Conversion-Free Supply Chains in Brazil, Argentina, and Paraguay | Accountability Framework** ([accountability-framework.org](http://accountability-framework.org)) e Responsáveis: um Guia Prático em <https://www.proforest.net/resources/publications/responsible-sourcing-a-practical-guide-13537/>
- 3 Considere compromissos relacionados com a proteção aos direitos humanos e recursos naturais na sua cadeia de fornecimento; eles podem ser globais ou específicos do país, individuais ou coletivos.
- 4 Uma visão geral sobre as principais questões relacionadas à produção de soja é apresentada no Kit de Ferramentas para a Soja – Nota Informativa 02.B em **Análise de risco para a soja: priorização para o engajamento positivo**
- 5 No setor de soja, algumas das principais iniciativas que definem expectativas para empresas de soja são: o Grupo de Trabalho do Cerrado (GTC), o Manifesto SOS Cerrado, o Fórum de Commodities Agrícolas (SCF, por sua sigla em inglês), a iniciativa Forest Positive Coalition do Fórum de Bens de Consumo (CGF, por sua sigla em inglês), a iniciativa Accountability Framework (AFi, por sua sigla em inglês) e a Mesa Redonda da Soja Responsável (RTRS, por sua sigla em inglês).
- 6 Existem muitos métodos diferentes para avaliar comparativamente as políticas das empresas. Para empresas de alimentos, a FEFAC (European Feed Manufacturers' Federation) desenvolveu sua própria ferramenta para aferir comparativamente políticas em 'Standards Map' <http://www.standardsmap.org/fefac/>.
- 7 Alguns exemplos de plataformas para listas e tabelas de desempenho de empresas de soja são apresentados na **Nota Informativa 02.B 'Análise de risco para a soja'** (Quadro 1).
- 8 <https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/sustainable-sourcing/our-approach-to-sustainable-sourcing/sustainable-soy-and-rapeseed-oils/>
- 9 <https://www.cargill.com/sustainability/soy/sustainable-soy-in-brazil>
- 10 <https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/2017/10/201605-CGF-Sustainable-Soy-Sourcing-Guidelines-Second-Edition.pdf>
- 11 <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/10/framework-for-the-measurement-of-soy-usage.pdf>
- 12 **Mais informação sobre Risco Social em cadeias de fornecimento de commodities agrícolas está disponível em Using Social Risk Assessment in Approaches To Responsible Sourcing Of Agricultural Commodities** (em tradução livre, 'Utilizando avaliação de risco social em abordagens para a compra responsável de commodities agrícolas') e em **Drivers of child labour, forced labour, inadequate health & safety, and land rights abuses and disputes in agriculture and forestry** (em tradução livre, 'Motores de trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança inadequadas, e abusos aos direitos fundiários e disputas em agricultura e silvicultura')
- 13 Para mais informações sobre como as empresas compradoras de soja podem se engajar em iniciativas de escala para implementação de seus compromissos de compra responsável, veja o Documento para Discussão: Trabalhando em escala para implementação de políticas de compra de soja, disponível em: <https://www.soytoolkit.net/questoes-transversais>
- 14 **Verified Sourcing Areas now part of SourceUp, a new sustainable platform** ([idhsustainabletrade.com](http://idhsustainabletrade.com)) (em tradução livre, 'Áreas de Compras Verificadas agora parte do SourceUp, uma nova plataforma sustentável')
- 15 **Report | Credible assurance at a landscape level | ISEAL Alliance** (em tradução livre, 'Relatório: garantias confiáveis no nível de paisagem')
- 16 <https://www.landscape.org/>
- 17 Para informação específica sobre compromissos de produção livre de desmatamento e conversão, favor verificar o website das ferramentas LDC nas referências, bem como seu Guia do Usuário da Forest Positive Coalition do Fórum de Bens de Consumo (CGF), a iniciativa Accountability Framework (AFi) e a Mesa Redonda da Soja Responsável (RTRS) <https://www.worldwildlife.org/pages/taking-deforestation-and-conversion-out-of-supply-chains>

---

## Créditos das fotos

**P.1** Sima

**P.5** Bildagentur Zoonar GmbH



proforest



Este trabalho foi criado por Proforest e está licenciado sob a Licença Internacional "Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0". Para ver uma cópia desta licença, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>