

Boa Madeira

Um guia prático, orientado para a indústria, para ajudar a **excluir** da sua cadeia de suprimento **a madeira ilegal e outras madeiras indesejadas**

Bom Negócio

Boa madeira: é boa para a floresta, é boa para o negócio

Conteúdo

Prefácio	2
Sumário	4
Introdução	6
O plano de seis passos para obter boa madeira	
Passo 1 Construa uma equipe forte	10
Passo 2 Desenvolva uma estratégia de comunicação	12
Passo 3 Determine sua cadeia básica de suprimentos	14
Passo 4 Desenvolva uma política madeireira	19
Passo 5 Implemente as ações	21
Passo 6 Alcançe os objetivos	26
Anexo 1 <i>Que é Boa Madeira?</i>	28
Anexo 2 <i>A história do TFT</i>	30
Exemplo de plano de trabalho	32
Provedores de assistência externa	34

Prefácio

Boa Madeira, Bom Negócio é um guia sobre como assegurar que você tenha apenas „boa madeira“ em sua cadeia de suprimento. É escrito principalmente para executivos chefes e gerentes sênior de companhias que produzem e/ou fornecem produtos de madeira para o comércio a varejo ou outro mercado de consumo tais como a indústria de construção. Disponibiliza também informação útil para seus clientes porque irá ajudá-los a compreender o que os fornecedores devem fazer para fornecer-lhes o que precisam. Se você é um varejista ou consumidor final, a leitura deste texto irá ajudá-lo a julgar se os seus fornecedores estão tomando as devidas providências para excluir madeira ilegal ou outra madeira indesejada de sua cadeia de suprimento.

“Desde 1999 a Kwantum tem trabalhado ativamente para excluir toda madeira ilegal ou indesejada de nossas mobílias de jardim. Não foi fácil, mas, depois de dois anos, todos os nossos produtos reconhecidamente vinham de operações florestais legais. E desde a primavera de 2002 só estocamos peças para jardim originárias de florestas certificadas pelo FSC. Para sobreviver e crescer, todo varejista de produtos florestais deveria exercer controle sobre sua cadeia de suprimento. Boa Madeira Bom Negócio explica exatamente como fazer isso.”

Eric Coorens

Executivo-Chefe do Grupo Kwantum.

“O verdadeiro desenvolvimento sustentável é uma questão de ter produtos competitivos a partir de cadeias de suprimento onde cada um de seus participantes se beneficie. Isso é uma tarefa sempre difícil, mas em especial para produtores de madeira tropical. Como varejista que deseja implantar uma política de compra que limite nossos produtos de madeira a fontes de certificação independente, nós não nos preocupamos apenas para que nossa linha de produtos seja restrita àquelas originárias dessas fontes, mas também estamos rejeitando regiões florestais que não estão de acordo com os mais altos padrões requeridos para a certificação. Por outro lado, acreditamos que estas florestas devam receber ajuda financeira de forma a que atinjam estes padrões e se tornem aptas a certificação. Aí é onde entra o TFT. O que o faz único são as pessoas: elas têm paixão por florestas, por produtos e por bom comércio. Nenhuma política ambiental de nenhum varejista de importância que utilize madeira tropical estaria completa sem um engajamento com o TFT.”

Alan Knight

Chefe de Sustentabilidade, Kingfisher

“Quando o tema é „Boa Madeira“, não se trata apenas de ligar negócio com manejo florestal responsável. Trata-se também de pensar nas gerações futuras. Como uma companhia, nos sentimos obrigados a ajudar a fazer do mundo um lugar melhor e temos o poder de fazer a diferença. Apoiar o TFT e colocar Boa Madeira na nossa cadeia de suprimento é nossa pequena contribuição. Outras companhias podem fazer o mesmo, usando Boa Madeira, Bom Negócio.”

Kim Nøhr Skibsted

Gerente de Comunicação, JYSK

Sumário

Estamos propondo um **Sistema de Controle** de Madeira que consiste em sete elementos para garantir que sua companhia usa apenas “Boa Madeira”.



Não será fácil criar tal sistema, mas ele trará benefícios. Este texto estabelece um **processo de seis passos** para desenvolver um Sistema de Controle de Madeira e identifica as dificuldades a serem superadas em cada estágio.

Elemento 1

Uma Política Madeireira que identifica que madeira é ou não é aceitável.

Elemento 2

Um programa de compra capaz de assegurar que a madeira usada em seus produtos está de acordo com sua Política Madeireira.

Elemento 3

Sistemas de Cadeia de Custódia (CdC) ao longo de sua cadeia de suprimento e nas florestas de onde vem a madeira.

Elemento 4

Procedimentos de Controle da Origem da Madeira (COM) para controlar a entrada na cadeia de suprimento.

Elemento 5

Um sistema de auditoria interna.

Elemento 6

Um processo de auditoria independente realizado por terceiros para verificar o que você está fazendo.

Elemento 7

Um sistema de informação que comunique aos interessados sobre seus progressos.

Passo 1

Construa uma equipe forte

Nomear um líder de projeto com experiência administrativa e autoridade em nível sênior e criar uma equipe interna de auditoria para desenhar os sistemas e procedimentos necessários. Todos os integrantes da equipe devem ser da mais alta integridade e ter total apoio da alta direção da empresa.

Tenha cuidado com: Escolher as pessoas certas; Evitar corrupção.

Passo 2

Desenvolva uma estratégia de comunicação

O projeto requer que você use conhecimento de pessoas de fora da empresa e vai demandar o suporte deles. Você precisa saber a quem consultar e comunicar-se com eles ao longo do projeto, ser aberto a respeito do que já foi alcançado e sobre os obstáculos a enfrentar.

Tenha cuidado com: Exagerar sobre o que se alcançou; Divulgar informação confidencial.

Passo 3

Determine sua cadeia básica de suprimento

É necessário construir um quadro completo de sua atual cadeia básica de suprimento, desde a floresta até os produtos finais. Isso será difícil e requer rigorosa pesquisa de campo. O objetivo é estabelecer, não só as conexões na sua cadeia de suprimento, mas também uma visão clara da qualidade dos fornecedores, a localização original das fontes e a natureza das matérias-primas e a posição e relação da companhia com os fornecedores.

Tenha cuidado com: Obstrução, engano e confusão deliberados; não se frustrar ao descobrir que a sua influência é inferior à esperada.

Passo 4

Desenvolva uma política madeireira

O conhecimento que você adquiriu sobre sua cadeia de suprimento permitirá desenvolver uma política com objetivos realistas. Você necessita fazer amplas consultas para garantir que os compromissos são apropriados, exigentes, mas alcançáveis.

Tenha cuidado com: Objetivos inapropriados a que você se aferra com rigidez; perda de objetividade.

Passo 5

Implemente as ações

Implementar a política requer que você:

1. Identifique parceiros apropriados para a cadeia de suprimento;
2. Assegure que os sistemas de Cadeia de Custódia (CdC) estejam estabelecidos nas florestas e em cada ponto da cadeia de suprimento;
3. Assegure que sistemas de Controle da Origem da Madeira (COM) estejam montados em todas as instalações de processamento de madeira;
4. Use a equipe de auditoria interna para monitorar o progresso;
5. Faça com que a equipe externa de auditores independentes verifique os procedimentos internos;
6. Noticie o progresso conseguido – e também a falta de progresso.

Tenha cuidado com: Documentos falsos; promessas falsas; diminuição de comprometimentos; responsabilidades das fontes externas.

Passo 6

Alcançe os objetivos

Pode ser um processo complexo e exaustivo. Mas é importante permanecer-se vigilante, atualizar políticas e monitorar as condições da cadeia de suprimento constantemente. É importante manter sempre a transparência, de modo que os interessados possam continuamente observar o que está acontecendo.

Tenha cuidado com: Alegar em excesso ou muito cedo; relaxar.

Introdução

Há muitas razões por que sua companhia pode querer usar Boa Madeira¹:

- > Você não quer fazer ou dar suporte a nada ilegal;
- > Você não quer prejudicar o meio ambiente ou a vida das pessoas;
- > Você quer garantir o fornecimento futuro de matéria-prima;
- > Você quer aumentar sua participação no mercado provando que seus produtos são legais ou que provêm de florestas bem manejadas;
- > Você está temeroso de perder participação no mercado se não pode provar que seus produtos são legais ou que provêm de florestas bem manejadas;
- > Você espera regulamentação mais exigente que irá requerer prova de que está excluindo madeira ilegal ou indesejada; ou
- > Seus clientes esperam isso de você.

Qualquer que seja a razão, você necessita colocar Boa Madeira na sua cadeia de suprimento em um sistema de tal modo seguro que lhe dê o máximo de confiança que nenhuma madeira ilegal ou indesejada pode nela se infiltrar. *Boa Madeira, Bom Negócio* é um guia para lhe ajudar a fazer isso. É escrito por pessoas práticas para pessoas práticas que fizeram o sistema e sabem que funciona². *Nós não estamos tentando convencer você que excluir madeira ilegal ou indesejada é bom para seu negócio.* Assumimos que você já entende isso e que já tomou a decisão de fazer algo a respeito. Assim, o que precisa agora é orientação sobre como fazê-lo. Aqui está ela.

¹ Anexo 1: *Que é Boa Madeira?* na página 28 oferece um guia sobre como se pode definir Boa Madeira em sua Política Madeireira. Em termos simples, a expressão Boa Madeira é usada neste texto para significar madeira que se pode verificar como cumprindo todos os requerimentos legais ou como originária de florestas bem manejadas.

² Anexo 2: *A História do TFT*, página 30

Fase 1

Entendendo a tarefa à frente

Ao embarcar em qualquer projeto você necessita entender a tarefa à frente. Necessita de um objetivo e um plano para alcançá-lo. É preciso reconhecer as dificuldades e como superá-las.

Seu Objetivo – o que necessita fazer

Seu objetivo final é ser capaz de identificar a trajetória da madeira em qualquer de seus produtos Boa Madeira desde o processo de manufatura até a cepa propriamente dita na floresta certificada da qual ela foi colhida legalmente. Para isso, você necessita de um Sistema de Controle da Madeira que dê a maior confiança possível de que a madeira em seu produto vem de fato da árvore que estava nesse local. Seu sistema não deve ter falhas e deve minimizar os riscos de que madeira ilegal ou indesejada possa entrar em seus produtos – o sistema precisa ser seguro. Seu Sistema de Controle de Madeira tem sete elementos principais:

Elemento 1

Uma Política Madeireira que identifique qual madeira é aceitável ou não em seus produtos;

Elemento 2

Um programa de compra apropriado que assegure que a madeira usada em seus produtos está de acordo com sua Política Madeireira;

Elemento 3

Sistemas de Cadeia de Custódia (CdC) ao longo de sua cadeia de suprimento – nas serrarias e nas florestas de onde vem a madeira;

Elemento 4

Procedimentos de Controle da Origem da Madeira (COM) para controlar a entrada da madeira na cadeia de suprimento;

Elemento 5

Seu próprio sistema de auditoria interna para garantir que o sistema é seguro;

Elemento 6

Um processo de auditoria externa independente para verificar o que está sendo feito; e

Elemento 7

Um sistema de informação que comunique aos interessados sobre seus progressos.

Quantos desses elementos chave você já tem em funcionamento? Tem uma Política Madeireira? Que ações você toma para implementá-la? Faça uma rápida avaliação sobre o que já conhece sobre sua cadeia de suprimento. Saiba

exatamente de que florestas sua madeira se origina? Tem real confiança de que a madeira usada em seus produtos é legal? São todos, ou apenas alguns dos integrantes de sua cadeia de suprimento que já têm sistemas de CdC e COM em funcionamento, auditados externamente, de modo a comprovar aquilo que alegam? Saber onde se está atualmente, ajuda a identificar para onde se deve ir amanhã e o que se necessita para chegar lá – ajuda você a definir os objetivos e o plano para consegui-los.

Melhor ainda, uma antecipada avaliação do seu atual Sistema de Controle da Madeira em relação aos sete elementos principais vai ajudar sua administração sênior a ganhar melhor entendimento sobre a exata situação que estará lidando, antes de começar. Se em seu Sistema de Controle da Madeira faltam todos ou alguns desses elementos, implantá-los pode lhe parecer desencorajador. Entretanto, de fato, se trabalhar com um plano passo a passo e de modo sistemático, você irá conseguir.

O Plano – como fazer

Instalar esses críticos sete elementos é a principal parte do projeto o qual, sugerimos, ser feito em seis passos:

Passo 1

Construa uma equipe forte;

Passo 2

Desenvolva uma estratégia de comunicação;

Passo 3

Determine sua cadeia básica de suprimentos;

Passo 4

Desenvolva uma política madeireira;

Passo 5

Implemente as ações;

Passo 6

Alcançe os objetivos.

O que se deve ficar atento na Fase 1.

Antes de começar, você deve entender dois pontos básicos:

1. Isso VAI MUDAR a natureza de seu negócio, mas a essa altura, é difícil saber de quanto será a mudança. A estrutura de sua cadeia de suprimentos pode mudar. O preço de seu produto final pode aumentar porque Boa Madeira custa mais do que madeira ilegal ou indesejada. Mas há também potenciais reduções de custos, como, por exemplo, pelo maior aproveitamento (ver Quadro 1 abaixo: *Madeira legal custa mais caro?*), assim, não se sabe se seus produtos irão custar mais caro, mas você deve pensar sobre sua reação se isso acontecer. Irá suspender o programa e continuar usando madeira ilegal ou usaria madeira de categoria inferior, pois isso é o que todo mundo está fazendo e você não poderia deixar-se excluir do mercado pelo preço?

A percepção dos clientes a seu respeito certamente vai mudar se você pode mostrar que tomou a iniciativa de vender somente Boa Madeira. De fato, toda a sua clientela pode mudar porque você provavelmente vai fazer negócios com clientes que incluem “qualidade ambiental” como um elemento chave nas decisões de compra. Embora cada vez seja maior a quantidade de clientes que não estão de acordo com esta posição e que procurem outras maneiras de compensar os custos mais altos da matéria-prima, você pode perder clientes que preferem pagar menos mesmo que os produtos sejam potencialmente ilegais.

É preciso pensar sobre todas essas questões. Antes de embarcar nesse projeto você tem que estar determinado a atingir o objetivo final. Se não, é melhor não começar porque:

2. Será, SIM, trabalho duro e complexo, que requer decisões difíceis. Se você não está nele visando um objetivo de longo prazo, ou não está preparado para tomar estas decisões difíceis, não comece. Mas nós confiamos que você está preparado para ir em frente. Neste caso, não tenha expectativas de que as modificações para Boa Madeira ocorrerão em um curto período de tempo ou que serão suaves, porque isso não vai acontecer. Você arrisca desiludir a equipe e os clientes se não acompanhar os prazos de realização ou se desistir no meio do caminho.

Fase 2

Implementando o plano

Tendo decidido ir em frente, é tempo de começar o trabalho duro e iniciar o plano de seis passos.

O que se deve ter cuidado na Fase 2.

Pense criativamente e seja pragmático.

Ler este guia pode ser perturbador, especialmente se você é uma empresa pequena ou mesmo se é uma grande empresa mas tem poucos recursos alocados para este aspecto de seu negócio. Quando atingir o Passo 5, você pode pensar: "Como é que vou poder fazer tudo isso?" e concluir que o guia não é para você.

Não há dúvida que os passos requeridos podem parecer assustadores - empregar uma equipe de auditores internos pode ser além da capacidade de algumas companhias; conferir cepas na floresta, mesmo que ocasionalmente, soa como uma idéia interessante, mas como, quando e onde? Conseguir que 100% dos fornecedores sejam certificados CdC e implementar procedimentos de controle da origem da madeira pode demorar anos. Difícil não significa impossível e os humanos são muito criativos e capazes de desenvolver e implementar soluções pragmáticas para problemas complexos. O guia estabelece um quadro de referência por meio do qual você mesmo pode atingir seus objetivos implementando 100% do processo passo a passo.

Contudo, é importante lembrar exatamente isso - é um quadro de referência - e dentro desse quadro de referência há muito espaço para criatividade e pragmatismo para implementar um sistema de controle da madeira que faça sentido para sua companhia, baseado em seu tamanho, seus recursos, a complexidade de sua cadeia de suprimento e muitos outros fatores que podem tornar impossível fazer todas essas coisas você mesmo e exatamente na forma recomendada no guia. Assim, ao ler o guia lembre-se de ser pragmático e criativo e de desenvolver suas próprias soluções que façam sentido dentro do contexto de sua companhia de alcançar seu objetivo final de ser capaz de provar de modo verificável que excluiu a madeira ilegal ou indesejada de sua cadeia de suprimento.

Quadro 1

Madeira legal custa mais caro?

Madeira Legal frequentemente custa, sim, mais caro porque todos os impostos e royalties foram pagos de acordo com as leis do país. É difícil dizer exatamente quanto custa a mais porque isso pode variar enormemente dependendo de quantos subornos e "gratificações" tiveram que ser pagas pelo madeireiro ilegal para garantir o estoque. Uma regra geral aproximada é entre 10% e 15%.

Companhias que subitamente descobrem que estão usando madeira ilegal sempre ficam apreensivas de excluí-la do processo por medo do aumento do preço de seu produto final, tornando-o não competitivo frente aos seus competidores que ainda usam madeira ilegal. Esse medo é muitas vezes infundado porque há redução de custos pela implantação de apropriado procedimento de manuseio da madeira, o que faz as instalações de processamento de madeira ser mais eficientes, e pelo fato de usar madeira de boa qualidade. Madeira ilegal muitas vezes fica depositada na floresta por muitos meses, até mesmo por anos, de forma que, quando chega às instalações de processamento, sua qualidade pode estar deteriorada. A Tabela abaixo mostra um exemplo real da diferença de rendimento conseguida em instalações de processamento de madeira no Vietnã simplesmente pelo uso de toras legais recém cortadas. Apesar de as toras legais custarem US\$15.00/m³ ou 8% a mais de que as toras ilegais, devido a terem melhor qualidade, elas tiveram um rendimento mais alto, de modo que os custos da madeira serrada foram de US\$62.50/m³ ou 16% mais baixos. Essas são reduções de custos muito reais e altamente significativas, mas muita gente deixa de considerar esses benefícios quando está em processo de decisão sobre o fato de deverem ou não se legalizar.

Sistemas de CdC tornam as instalações de processamento mais eficientes porque eles requerem um fluxo contínuo de material na linha de processamento, onde anteriormente isso poderia não ter existido. Na prática, sistemas de CdC geralmente significam um ambiente de trabalho mais limpo e seguro e uma atenção maior quanto a reaproveitamento e eficiência. Sistemas de CdC mostram à companhia o quanto de madeira está sendo desperdiçada o que por vezes se torna algo bastante dramático. Conseqüentemente, sistemas de CdC com freqüência levam ao uso mais cuidadoso da matéria-prima e, em combinação com sistemas de produção mais eficientes e empregados mais felizes e seguros, podem resultar em significativas reduções no custos de produção.

Independentemente de redução de custos, estão crescendo as forças que exigem legalidade e em breve setores inteiros terão de provar esta legalidade para cumprir regulamentações, assim como também para obter uma "licença social" de comércio. Garanta agora as reduções de custo para compensar pelos crescentes custos de matéria-prima e seu negócio estará preparado para o futuro onde prevalece um ambiente regulatório e de Responsabilidade Social Corporativa.

Tora ilegal			Tora legal		
Preço da tora (US\$/m ³)	Aproveitamento %	Custo equivalente da madeira serrada (US\$/m ³)	Preço da tora (US\$/m ³)	Aproveitamento %	Custo equivalente da madeira serrada (US\$/m ³)
185	40	462,50	200	50	400

O Plano de Seis Passos para obter Boa Madeira

Passo 1

Construa uma equipe forte

>Escolha um líder de projeto

Você precisa fazer de uma pessoa sênior em sua companhia o responsável pelo projeto. Este é um projeto sério que vai requerer decisões difíceis que só podem ser tomadas pelo executivo chefe ou um administrador sênior nomeado. Se você não toma a responsabilidade pessoalmente, necessita delegá-la a alguém em quem pode confiar, que comprovadamente faça e que conheça o negócio por dentro e por fora. Esse último ponto é crucial porque sistemas internos necessitarão ser mudados e adaptados. Os relacionamentos de sua companhia com os parceiros da cadeia de suprimento também vai mudar. Quem quer que você escolha para liderar o projeto, vai necessitar inspirar respeito e autoridade dentro e fora da companhia. Somente alguém que entende seu negócio profundamente será capaz de julgar as perdas e ganhos e determinar a melhor maneira de superar obstáculos quando surgirem. De maneira ideal, o Líder de Projeto deve ter um amplo conhecimento de comércio internacional de madeira e de questões ligadas à área florestal nos países da qual a madeira de seus produtos se origina. Se o Líder de Projeto não tiver essa base de conhecimento, precisa ser inteligente o suficiente e ter uma mente analítica suficientemente forte para desenvolver rapidamente tal conhecimento.

Escolha sua equipe com discernimento e dê a ela completo e total apoio. Todo o projeto será comprometido se você não demonstrar liderança e suporte.

Seu Líder de Projeto deve:

1. Desenvolver um plano de trabalho com metas intermediárias claras.
....Um exemplo é dado na página 32;
2. Treinar, dar suporte ou, se necessário, recrutar uma Equipe de Auditoria Interna para implementar o plano de trabalho;
3. Recrutar outros membros, se necessário;
4. “Vender” o projeto e o Plano de Trabalho internamente e aos parceiros da cadeia de suprimento, tornando claro o que sua companhia espera e que benefícios advirão disso; e
5. Manter comunicação com toda a equipe e com os envolvidos externos para mantê-los atualizados sobre o progresso das atividades.

Estabeleça uma equipe de auditoria interna

Seu Líder de Projeto vai necessitar se apoiar em uma equipe para fazer o trabalho braçal que irá alcançar os objetivos do Plano de Trabalho. A **Equipe de Auditoria Interna (EAI)** deverá ir aos sitios dos fornecedores para suscitar mudanças e monitorar progresso. A EAI deverá ser liderada por um indivíduo forte que entende a totalidade da lógica por detrás do projeto.

É necessária uma equipe igualmente inteligente, diligente e comprometida para dar suporte ao líder da EAI. O tamanho da equipe depende da extensão da intervenção e de quanto você acha que deve depender de serviços terceirizados. A estrutura apropriada para seu negócio irá depender grandemente da estrutura e competências existentes, assim como dos recursos financeiros.

“Escolha sua equipe com discernimento e dê a ela completo e total apoio.”

A função da EAI é:

1. Monitorar a implementação dos sistemas da Cadeia de Custódia (CdC) em todas as plantas de processamento de madeira de sua cadeia de suprimento (isto é, seus próprios sítios e todos aqueles pertencentes aos participantes da cadeia de suprimento);
2. Estabelecer e monitorar um sistema de Controle da Origem da Madeira (COM) para auditar dados da origem da madeira e assegurar que somente madeira de florestas „certas“ está entrando em sua cadeia de suprimento. Ver Quadro 2 para uma explicação da diferença entre CdC e COM;
3. Manter constante comunicação com o Líder do Projeto.

Dependendo da natureza das relações com os parceiros de sua cadeia de suprimento, você pode escolher ajudá-los a implementar sistemas de CdC. Assim, sua EAI pode também ter de:

4. Planejar um sistema de CdC para os parceiros da cadeia de suprimento e treiná-los sobre a implementação.

O que se deve ter cuidado no Passo 1

A escolha do Líder de Projeto

É impossível exagerar a importância de se escolher um Líder de Projeto com todas as qualidades identificadas acima. O Projeto não terá êxito se o Líder de Projeto não estiver à altura da missão, não entender ou, pior, não aderir aos objetivos do projeto, se lhe faltar visão ou não estiver preparado para ir em frente quando árduo trabalho lhe for requerido.

Corrupção

Corrupção é endêmica no mercado internacional de madeira e qualquer um que tentar excluir madeira ilegal cedo ou tarde irá receber oferta de “incentivo” para “olhar para o outro lado”. O comércio ilegal é sustentado por suborno. Há tanto dinheiro envolvido nele que não há falta de recursos para comprar pessoas. A EAI estará particularmente exposta a essa ameaça. Assim, é de suma importância que o líder da EAI e os membros da equipe sejam da mais alta integridade.

Madeira “ruim” pode entrar na cadeia de suprimento de muitas e variadas maneiras e lugares. Mas ela não pode se infiltrar por sua própria conta. Precisa de pessoas inescrupulosas para colocá-la dentro de sua cadeira de suprimento. Assim que entra, pessoas inescrupulosas, de sua companhia ou trabalhando para parceiros, podem esconder sua presença. Portanto, seu Líder de Projeto e a EAI devem ser experientes no negócio e ter uma percepção aguçada sobre quem pode merecer confiança ou não. Se não possuírem esta experiência devem ser inteligentes o suficiente para desenvolvê-la rapidamente. Se eles não forem realmente desconfiados de todo mundo até que as pessoas provem que são dignas de confiança, isso resultará em madeira ruim entrando na sua cadeia de suprimento em algum ponto, causando assim o fracasso do projeto.

Quadro2

Distinção entre CdC e COM

Muita gente assume que, se uma facilidade de processamento é certificada CdC, a madeira que ela usa é forçosamente legal. Isso não é necessariamente o caso. Sistemas de CdC são sistemas de manuseio de material que permitem rastrear a madeira usada em um produto até a matéria-prima, por exemplo, uma tora. Se a tora foi legalmente colhida e transportada, excelente. Mas, se a tora é ilegal, o sistema CdC pode apenas verificar que seu produto foi produzido a partir dessa tora, não pode conferir sobre a legalidade.

Os sistemas COM, por outro lado, são sistemas de documentação focalizados apenas em verificar a legalidade da tora. A tora deve ser acompanhada por um conjunto de documentos legais, possíveis de serem conferidos, que possam demonstrar que a tora vem de onde o fornecedor diz que vem, e que ela foi colhida obedecendo totalmente às exigências das leis. É uma coisa ter um conjunto de documentos para uma carga de toras que está entrando em uma instalação de processamento com certificado CdC, mas é outra coisa saber se os documentos realmente dizem respeito a esta carga. Será que eles contêm suficientes informações para se verificar que as toras foram legalmente extraídas e transportadas até onde estão agora? Será que há toras na carga que não estão especificadas nos documentos?

Se você quiser provar a legalidade, é insuficiente ter um sistema CdC exiguamente definido, já que ele simplesmente acompanha o fluxo da madeira através de uma facilidade de processamento. Para verificar a legalidade, é necessário sistemas COM que trabalhem em cooperação com sistemas certificados CdC.

(Ver passo 5, Implemente as ações).

Passo 2

Desenvolva uma estratégia de comunicação



Os temas em torno de madeira ilegal estão se tornando mais conhecidos. É importante que você diferencie sua companhia - que está tomando passos ativos para trabalhar somente com Madeira Boa – de outras na indústria que ainda não se moveram nesta direção. Ao mesmo tempo, se vai construir um programa de sucesso, necessita ouvir e aprender com pessoas que sabem mais do que você sobre o contexto ambiental e social em que opera. Por essas duas razões, necessita de uma estratégia de comunicação.

Diálogo aberto e transparente é absolutamente essencial

Seu programa de comunicação deve ser baseado nos princípios de abertura e transparência. Você precisa adotar uma filosofia de “nada tenho a esconder” (exceto, naturalmente, informações comerciais confidenciais da companhia). Se as pessoas pensam que está escondendo alguma coisa, irão assumir que tem madeira ilegal ou indesejada em seus produtos, que seu compromisso é superficial e você de fato está apenas dando uma aparência de que seu produto é “verde”, enquanto que, na prática, não estaria fazendo nada para assegurar que a madeira ruim seja de fato eliminada.

Faça o mapeamento dos representantes de interesses

Você precisa entender com quem necessita falar: quais são os grupos de campanhas, associações de comércio, companhias, etc que se interessam e podem contribuir para seu esforço de usar Boa Madeira e manter fora madeira ruim. Você não pode comunicar, a não ser que saiba com quem necessita comunicar.

Observe, ouça e aprenda

Encontre-se com os representantes de interesses e ouça o que eles possam ter a dizer sobre você, sua companhia e os lugares de onde consegue madeira. Inicialmente isso pode ser difícil e penoso, mas vá adiante no processo, permaneça aberto e transparente e aceite o que dizem. Se conseguir fazer isso, começará a desenvolver boas relações com as pessoas que poderão ser as mais úteis. Provavelmente vai aprender muito sobre coisas que têm grande impacto sobre seu negócio e, ainda mais importante, sobre sua habilidade de atingir seus objetivos.

Torne seu Plano de Trabalho disponível a todo mundo que tenha interesse

O caminho mais fácil de assinalar sua intenção de ser aberto e transparente é fazer seu Plano de Trabalho disponível a todos com interesse em seu progresso (os representantes de interesses). Isso deve incluir as ONGs, os representantes de interesses, os clientes, e os parceiros da cadeia de suprimento. É claro que você não quer que seu Plano de Trabalho chegue às mãos de seus competidores. Portanto, seja prudente ao decidir a quem enviá-lo, mas deve aceitar a possibilidade de que ele seja visto por um competidor.

Envie regularmente relatórios de progresso

O elemento chave de seu Programa de Comunicação será um relatório de progresso para os representantes de interesses, enviado pelo Líder de Projeto. Deve mandar um relatório de progresso pelo menos a cada trimestre, mas com mais frequência no início do projeto porque isso irá estabelecer um diálogo aberto com os representantes de interesses, ajudando a estabelecer confiança.

Cada relatório de progresso deverá detalhar realizações comparadas às metas intermediárias do Plano de Trabalho. Seja franco e aberto sobre os problemas encontrados, limitações descobertas e alvos não atingidos. O relatório deve ressaltar seus propósitos sobre como superar esses problemas.

Procure obter conselho, direcionamento e verificação de terceiros

A estratégia de comunicação deve ser um processo de duas mãos. Relatórios de progresso devem procurar estimular as pessoas a dar conselhos e direcionamento sobre como ir em frente. Quando possível, convide representantes de interesses a visitar sua companhia para ver o que você está fazendo. Se eles aceitarem o convite, irão ver que realmente está tomando medidas proativas, o que irá ajudar a dissipar qualquer receio de que você esteja apenas tentando dar a seus produtos uma aparência de “verde”.

Quando o visitarem, esclareça suas operações (sem revelar informações confidenciais da companhia) de modo que possam entender melhor as dificuldades que enfrenta ao desenvolver o projeto. Se entenderem suas limitações, ficarão em melhor posição para oferecer conselhos úteis. Ficarão mais bem posicionados, também, para entender se você deixa de alcançar uma meta intermediária do Plano de Trabalho, o que pode ser inevitável em algum momento. Quanto melhor for o entendimento de seus problemas, menos provável será que eles vão criticá-lo por não alcançar alguma meta.

O que se deve ter cuidado no Passo 2.

Jamais exagere suas realizações

Exagerar realizações corresponde a tentar dar a seus produtos uma aparência de “verde”. Se os representantes de interesses acham que você não fez o que diz ter feito, irão questionar tudo o mais que você disser. Quando escrever o relatório de progresso, seja honesto todo o tempo. Jamais exagere suas realizações – tais exageros podem te perseguir.

Informações confidenciais

Representantes de interesses não esperam ver informações comerciais confidenciais. Você não deve ser tão aberto a ponto de fornecer informações confidenciais como, por exemplo, preços. Assim, tenha cuidado de revelar o suficiente para que seu progresso seja apreciado, mas não tanto que corra o risco de prejudicar o negócio.

Você precisa adotar uma filosofia de „nada tenho a esconder“.

Passo 3

Determine sua cadeia básica de suprimento



Tendo estabelecido sua equipe e sua estratégia de comunicação, o próximo passo é determinar onde exatamente se está agora – quão ruim é sua cadeia de suprimento? Poderá ficar surpreso ao saber que talvez não seja assim tão ruim como teme. Por exemplo, algum sistema de CdC pode já existir. Mas precisa ter um entendimento claro sobre onde você está, antes que possa determinar como fazer progresso.

Todas as companhias conhecem seus fornecedores, mas poucas conhecem os fornecedores de seus fornecedores. Frequentemente isso é visto como uma informação confidencial e muitos fornecedores não a compartilham facilmente. Quanto mais descemos na cadeia de suprimento, menos vamos saber. Muito poucas companhias sabem com certeza de onde sua madeira vem originalmente, mas, para garantir que usa Boa Madeira, você precisa conhecer detalhadamente sua cadeia de suprimento. Isso significa conhecer todos que fazem parte dela, como eles operam, quem os abastece, e assim por diante. Em essência, significa que você precisa conhecer de onde vem a matéria-prima para seu produto – de que cepa de árvore em que floresta.

Significa saber se essas florestas poderiam mesmo ser colhidas – elas são florestas para produção, para conservação ou são de Alto Valor de Conservação? (Ver Anexo 1 para esclarecimento). Se elas são designadas como florestas de produção, isso significa saber se a madeira foi colhida legalmente e quão bem as florestas são manejadas. Significa saber se seus parceiros da cadeia de suprimento possuem instalados os sistemas necessários para provar que a madeira vem de onde eles dizem que vem. Eles têm sistemas CdC e COM em funcionamento?

Como identificar quem abastece a quem

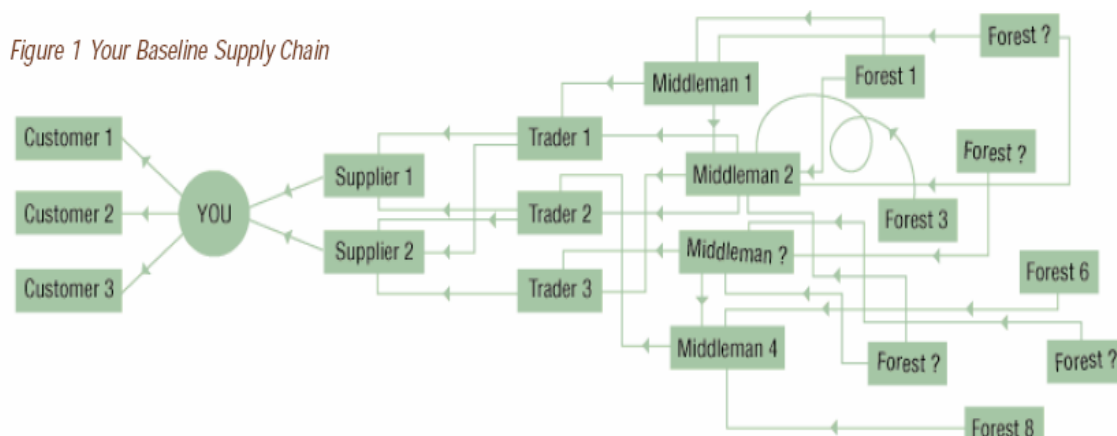
Em última instância, você vai ter de sentar e conversar cara a cara com seus parceiros da cadeia de suprimento, mas uma boa maneira de começar é mandar aos fornecedores um questionário simples. Tais questionários nem sempre são respondidos corretamente, às vezes porque os fornecedores não entendem o que você está perguntando, outras vezes porque eles enganam, ou dão intencionalmente informação errada, mas frequentemente porque eles relutam em informar quem os abastece por medo de serem excluídos da cadeia de suprimento. Seus fornecedores muitas vezes não vão saber quem fornece ao fornecedor deles, da mesma forma como você não sabe. Então, chegar até uma fonte da floresta pode ser complicado. Geralmente questionários levantam mais perguntas de que respostas e você não deve jamais parar nesse ponto e assumir que tem tudo sob controle. Questionários devem sempre ser seguidos por encontros cara a cara para obter mais informações e para verificar e conferir o que lhe foi dito.

Como achar as lacunas

Mapeie a informação que conseguiu juntar, como se mostra na *Figura 1*. As lacunas vão salientar onde se necessita de mais informação. Torne claro aos fornecedores que negar informação não é um bom modo de permanecer um fornecedor confiável e leal. Diga-lhes que, se o negócio deles é seguro e eles lhe fornecem Boa Madeira, não necessitam temer serem excluídos da cadeia de suprimento. Se eles não fornecem bom produto e não fornecem boa informação em resposta a suas questões, isso deve levantar sérias suspeitas de como eles operam e de onde vem sua madeira. Isso sugere que eles provavelmente não deveriam fazer parte de sua cadeia de suprimento.

“Em essência, significa que você precisa conhecer de onde vem a matéria-prima para seu produto – de que cepa de árvore em que floresta.”

Figura 1: Sua linha básica da cadeia de suprimento



OBS: Customer=cliente; You=você; Supplier= fornecedor; Trader=comerciante; Middleman=intermediário; Forest=floresta

A Figura 1 mostra como a cadeia de suprimento se torna complexa e obscura à medida que se aproxima das florestas. A furtura de intermediários e comerciantes locais que tradicionalmente não mantêm sistemas suficientemente bons em relação a provar a origem de suas madeiras, torna muito difícil identificar em que floresta a madeira foi colhida. Todavia, este é o ponto fundamental do exercício. Sem essa informação, e até provado o contrário, você deve assumir que sua madeira pode ser ilegal.

A qualidade de sua cadeia de suprimento

Agora, que tem um quadro – completo ou não – de sua cadeia de suprimento, você pode obter informações detalhadas sobre os seus fornecedores.

Quão boa é sua cadeia de suprimento?

- > Os fornecedores têm sistemas que provam de onde suas madeiras vêm?
- > Têm sistemas que excluem madeira ilegal ou indesejada?
- > Quão bom é o sistema deles?
- > Você pode confiar em seus fornecedores e nos sistemas deles?
- > Eles são auditados?
- > Por quem?
- > Os auditores conhecem o contexto suficientemente bem, a ponto de poderem identificar falhas reais ou potenciais?

De onde vem sua madeira?

- > De que país, região, distrito?
- > De quantas florestas? De muitas áreas pequenas, ou de uma ou duas grandes florestas?
- > De que parte de que floresta?
- > De que cepa de árvore?

A floresta está sendo explorada legalmente?

- > Existe algum corte ilegal na floresta de onde sua madeira se origina?
- > Sua madeira vem de exploração ilegal?
- > Existe competição pelo direito de posse sobre tais recursos florestais?
- > Existe corrupção?
- > Há forte presença do governo evidenciada por leis e regulamentação clara sobre colheita florestal?

Existem outros fatores importantes indicando que talvez essa floresta não devesse ser explorada?

- > Está localizada em um parque Nacional ou em alguma outra área protegida?
- > Foi declarada como floresta de alto valor de conservação?

A floresta está sendo bem manejada?

- > Se a floresta pode ser explorada, quão bem está sendo manejada?
- > Existem preocupações sociais e ambientais?
- > Foi certificada sob um esquema de certificação reconhecido nacional ou internacionalmente (como FSC)?³
- > Se não foi, o manejo tem sido melhorado através de programa ativo para conseguir tal certificação?

³ O FSC (Conselho de Manejo Florestal) é uma organização independente, sem fins lucrativos, não governamental fundada em 1993 por um grupo diversificado de organizações ambientais e sociais, de profissões florestais e da indústria madeireira de todo o mundo. Outros esquemas de certificação florestal foram organizados desde então, mas o FSC se distingue por sua abrangência global e amplo suporte por parte de muitos representantes de interesses incluindo ONGs como WWF, Amigos da Terra e Greenpeace.

Outras preocupações potenciais

> Sua madeira está sendo colhida como parte de um programa de conversão de floresta?

A escala de sua cadeia de suprimento

Você precisa saber também qual é o impacto de seu negócio. Se compra grande quantidade de madeira ou se suas encomendas correspondem a uma porcentagem significativa do negócio de seu fornecedor, você tem influência e estará em melhor posição para forçar mudanças.

> Quanta madeira você usa?

> Quanto compra da capacidade de suprimento de seu fornecedor?

> Seu negócio é importante para seus fornecedores?

Respostas a essas questões – de sua companhia, de seus fornecedores e dos fornecedores deles – lhe permitem desenhar as interações existentes na sua cadeia de suprimento e conhecer a qualidade ambiental da madeira que está sendo usada em seus produtos. Se acha que tem boas respostas a essas questões, você está bem.

Provavelmente haverá lacunas – talvez alguns furos – na qualidade da informação que pode obter. Identificando desta maneira o que sabe e o que não sabe, lhe mostra sua linha de base – onde você está hoje – e é a melhor e única maneira de saber o que necessita fazer a seguir.

Com quem deve falar?

1. ONGs ativas em seu próprio país e naqueles de onde procedem seus produtos madeireiros. Frequentemente elas vão saber muito mais das realidades do que você, ou, pelo menos, têm uma perspectiva diferente e um útil discernimento sobre os assuntos em questão. Muitas vezes elas vão conhecer a história de seus parceiros da cadeia de suprimento e isso é uma informação útil.
2. Parceiros da cadeia de suprimento, porque vão saber, naturalmente, de quem compram os produtos. Podem não saber de quem seus fornecedores compram, mas você pode ir passo por passo para trás na cadeia até, espera-se, poder encontrar uma floresta.
3. Pessoas locais no país ou região de que se pensa que sua madeira provém.
4. Gerentes de florestas.
5. Agências governamentais.
6. Entidades de certificação ativas nos locais de onde sua madeira provém.

Fale com todos com quem puder a ajudá-lo a desenvolver um bom entendimento do contexto em que está trabalhando. Descubra se os parceiros de sua cadeia de suprimento são éticos e se as florestas de onde obtêm a matéria-prima são bem manejadas. Procure ultrapassar a pura retórica e vá além do que as pessoas dizem porque pensam que isso é o que você quer ouvir. Consiga detalhes e faça comparações cruzadas com tantas fontes quanto for possível. Descubra se há algum grande problema com extração ilegal onde você está trabalhando, ou se o governo está com esta questão sob controle? Descubra absolutamente tudo o que puder. Quando tiver toda a informação em sua frente, você vai entender o que pode e o que não pode na verdade conseguir – e quanto tempo isso levará. Armado com essas informações e ajudado por todos os contactos que fez durante as investigações, será capaz de ir para o próximo passo de esboçar uma política sensata com objetivos claramente definidos que façam sentido no contexto de sua posição atual.

O que se deve ter cuidado no Passo 3.

Fornecedores que não falam

Pode ser difícil conseguir que os fornecedores digam quem os abastece. Comerciantes locais de madeira ou intermediários ficam particularmente ansiosos a respeito de passar qualquer informação porque podem temer que você vá passá-los para trás e comprar diretamente da floresta. Ainda assim, você deve insistir porque necessita dessa informação. Se eles são comerciantes responsáveis e têm montado um bom sistema CdC, o negócio deles deve estar garantido e eles estarão bem posicionados para suprir você. Se seus parceiros da cadeia de suprimento não se abrem e compartilham informações, você tem dois problemas: em primeiro lugar, tem um fornecedor que não confia em você. Em segundo, tem uma barreira que pode impossibilitá-lo de chegar até as florestas que são suas fontes de suprimento.

Durante esse processo, você vai ter de encorajar e adular alguns fornecedores para se abrirem. Portanto, é importante compreender que eles têm receios justificáveis – perder seu negócio. Precisa explicar-lhes que o único jeito de conservar você como freguez é provando que não estão negociando com madeira ilegal ou indesejada. Finalmente, se não se abrem e não dizem o que você necessita saber, são parceiros sem credibilidade e deverão ser excluídos da sua cadeia de suprimento, assim que isso seja possível.

Mentiras, corrupção, mentiras, tentativa de mascarar o problema, e mais mentiras

Se seus fornecedores estão negociando madeira ruim e vêem que o negócio com você irá terminar se isso é descoberto, eles irão mentir para você. Não há nada mais certo. O negócio internacional de madeira está cheio de negociantes e intermediários trabalhando em um mundo de suborno, de corrupção, de tentativas de mascarar problemas e de práticas ilegais. Em muitos contextos, são a máfia local. Esteja pronto para questionar sobre cada mínimo detalhe que lhe seja dito – há chances de que sejam mentiras.

Muitas vezes é incrivelmente difícil saber se estão mentindo, mas é aí que se torna crítico ter um Líder de Projeto ou um Líder da EAI experiente em comércio internacional de madeira e com a máxima integridade. Sua equipe deve estar sempre pronta para dizer “prove” a cada alegação de legalidade e isso tem de ir além de apenas mostrar documentação. Se seus parceiros da cadeia de suprimento estão operando legalmente ou com madeira certificada eles TERÃO documentos para provar. Mas documentos podem ser forjados e falsificados, de modo que fornecimentos ilegais podem ser apoiados por documentação aparentemente válida. Mas haverá sempre alguém listado nos documentos que você pode conferir.

1. A companhia de gerenciamento da floresta listada na nota de despacho realmente vendeu a madeira ao comerciante que a vendeu à fábrica de seu fornecedor? Confira.
2. Se sim, essa companhia tinha direito legal de extrair as toras? Confira.

“Mantenha os olhos abertos e esteja preparado para o pior”

3. Havia um sistema de CdC funcionando? Confira.

4. Eles são capazes de levar você até a cepa da árvore? Confira.

Isso pode ser trabalhoso e consumir tempo, mas, se você assume uma abordagem determinada e investigativa e adota uma posição de que todo mundo está mentindo até que se prove ao contrário, vai poder alcançar a verdade. A regra máxima é – todo tempo verifique e cruze informações. Lembre-se: verifique e cruze informações... verifique e cruze informações...

Falta de influência

Se você é uma empresa pequena, vai ser difícil obter respostas para suas indagações. Se seu negócio não significa uma proporção significativa do negócio de seu fornecedor, é provável que você seja ignorado. Pode até descobrir que seu fornecedor está preparado a admitir que não sabe de onde vem a madeira, mas vai mostrar pouco interesse em fazer alguma coisa a respeito, porque perder suas encomendas terá pouco impacto no negócio dele como um todo. Poderá lhe dizer “é pegar ou largar”. Se confrontado com essa situação, você deverá procurar encontrar um fornecedor que negocie com Boa Madeira e que tenha os sistemas funcionando para prová-lo. Esse exercício muitas vezes leva a nada, porque a norma do ramo, pelo menos em algumas partes do mundo, é que você vai apenas achar outros fornecedores com a mesma atitude.

Frustração e desilusão

Esses becos sem saída alimentam frustração e desilusão – você quer usar Boa Madeira mas parece impossível consegui-la. Se atinge este ponto, dê um passo atrás e respire bem fundo. Sempre há um meio de ir adiante – você não deve desistir nunca. Quanto menor sua companhia, mais difícil será, mas difícil não significa impossível.

Pode ser possível quebrar o cerco juntando forças com outras companhias, talvez por meio de uma associação para ganhar mais importância com poder de compra coletivo. De outra forma, você necessita repensar a situação. Este é o momento de conseguir aconselhamento externo, por exemplo, de interessados tais como ONGs ou certificadores acreditados, consultorias ou associações de companhias trabalhando nessas questões (como a TFT). Entre eles, irá conhecer fornecedores batalhando para trabalhar apenas com Boa Madeira – eles existem e é preciso apenas saber onde encontrá-los.

Mudar de fornecedores faz o seu projeto mais complexo. Porém, se você quer de fato alcançar seu objetivo, pode ter de enfrentar essa perspectiva.

Você pode mudar para fornecedores menores, concentrando suas encomendas em uma só fábrica e, assim, ganhar mais visibilidade porque vai ser mais importante para eles de que para grandes fornecedores. Há o risco de que, mudando para pequenas fábricas, você pode terminar por comprometer outros aspectos do seu projeto, tais como qualidade ou plano de entrega. Mas há bons operadores pequenos e, com o tempo, você pode trabalhar com eles para que melhorem o desempenho.

Em último caso, poderá ter de trocar para um país completamente diferente ou uma espécie diferente de madeira para conseguir seu objetivo.

Histórias de terror

Esteja preparado para más notícias – muitas más notícias. Pode descobrir que um ou diversos de seus parceiros da cadeia de suprimento, pessoas que nem você e nem seu fornecedor direto sabiam estar envolvidos, são culpados de práticas extremamente indesejáveis. Com efeito, alguns fornecedores de madeira são famosos em seus países por práticas muito ruins, até mesmo com alegações de assassinatos. Essa é a natureza de partes do comércio mundial de madeira.

Alternativamente, você pode descobrir que sua madeira foi colhida ilegalmente em um Parque Nacional ou alguma outra forma de área protegida ou floresta de alto valor de conservação. Seus produtos podem indiretamente ser responsáveis por perdas florestais de larga escala em algumas das florestas tropicais úmidas restantes.

Você pode descobrir que, apesar de sua madeira provir de áreas de exploração legal, a floresta está sendo completamente cortada para fazer plantações de dendê ou algum cereal de interesse industrial. Embora isso seja 100% legal, alguns de seus clientes não vão gostar deste fato.

Mantenha os olhos abertos e esteja preparado para o pior. Há coisas ruins acontecendo na indústria florestal pelo mundo afora, particularmente nos trópicos. Portanto, fique preparado. Se encontrar algum fato perturbador, não os encubra. Necessita desenvolver um plano sensato e pragmático para lidar com o que quer que encontre e isso significa confrontar a verdade e consultar os grupos de interesse para encontrar uma maneira de lidar com a situação.

Passo 4

Desenvolva uma política madeireira

Agora você conhece a linha de base de sua cadeia de suprimento, incluindo as histórias de terror. Isso lhe diz onde está, de modo a poder agora determinar uma clara política com objetivos sensatos para onde você quer ir.

Não entre em pânico!

Estabelecer claros objetivos o torna responsável mas não significa que isso faz de você um alvo. Companhias muitas vezes entram em pânico quando se encontram diante do desafio de estabelecer políticas com objetivos específicos. O pânico se origina de não entender o contexto no qual está operando.

Se não há boa informação, não se saberá o que é possível, não se saberá o que é ou não um objetivo realista, de modo que haverá medo de assumir um encargo que não pode ser alcançado. Mas lembre-se que, tendo passado pelo passo 3, agora está armado com toda a informação útil de que precisa e estabeleceu uma forte rede de contactos e de especialistas que entendem e apoiam o que você está tentando fazer. Portanto, pode fixar políticas realísticas com o conhecimento de que já não está operando em um vácuo de informação.

Esboçando sua política

Sua política deve ser clara e transparente de modo que quem a lê possa entender facilmente o que está tentando conseguir. Necessita fazer uma declaração clara da visão de sua companhia. Necessita definir que madeira você irá ou não aceitar em sua cadeia de suprimento. E deve definir o que irá ou não aceitar enquanto estiver avançando em direção ao objetivo final. Precisa também conter metas intermediárias usadas para medir o progresso alcançado.

Como ponto de partida, você deve comprometer-se a excluir toda madeira ilegal. Ao final, irá provavelmente querer ser capaz de dizer que tem o compromisso de negociar com produtos que se originam em florestas bem manejadas e confialmente certificadas como tal. Isso significa marcar uma data a partir da qual vai usar somente Boa Madeira. Mais conselhos sobre como pode definir Boa Madeira são dados no Anexo 1 na página 28.

O Quadro 3 ilustra um exemplo de política, baseada em alguns ingredientes chave:

1. deveria haver um compromisso de excluir madeira ilegal a partir de uma determinada data;
2. deveria haver um compromisso de que, a partir de uma determinada data, todos os produtos produzidos por terceiros seja em fábricas com CdC;
3. a política deveria especificar crescentes proporções anuais de madeira confialmente certificada;
4. por último, a política deverá ser claramente datada de modo que todo progresso possa ser medido a partir desse ponto.

Fale com todos novamente

Quando tiver um esboço da política, discuta a mesma e a reveja com todos os que trabalharam no passo 3. Você necessita saber se eles acham que está almejando demais ou de menos. Aprimore o esboço com base em suas contribuições e, então formalize a política e a torne pública.

Formalizando a política

Ter uma política clara com objetivos também claros é uma importante conquista. Para chegar nesse estágio, você trabalhou duro. Analisou sua linha básica da cadeia de suprimento consultando diversas pessoas e

“Estabelecer claros objetivos o torna responsável mas não significa que isso faz de você um alvo.”

desenvolveu uma visão panorâmica de sua empresa. Você merece ter reconhecimento por isso. Porém, ainda mais importante é que cada um, tanto no interior quanto fora da empresa, “compre” isso. Eles vão ser críticos quanto à sua capacidade de atingir os objetivos da política. Aqueles de dentro da companhia terão de mudar seu modo de trabalho e ser diligentes ao implementar a política. Muita gente de fora da companhia, como os seus parceiros da cadeia de suprimento, também vai ter de mudar o modo como trabalha para que você seja capaz de atingir suas metas. Deste modo, eles também precisam saber em que direção você está “mirando”. Todos que têm alguma influência na possibilidade de você atingir seus objetivos precisam ser informados e se interessar por ela.

O que se deve ter cuidado no Passo 4.

Estabelecer objetivos altos demais ou baixos demais

Propor objetivos irrealísticos não lhe vai ajudar. Se são excessivamente baixos, os contrapartes em seus interesses irão ter a impressão de que você não está fazendo o suficiente, está apenas tentando dar uma aparência de que seu produto é “verde”. Se você almeja excessivamente alto, seus contrapartes vão suspirar e ficar pensando como vai conseguir atingir os objetivos, mas provavelmente irão dar tapinhas nas suas costas por ser tão ambicioso. Seus auxiliares irão suspirar também, mas será porque não acreditam que está pedindo para eles fazerem o impossível. Assegure-se de que seus objetivos façam sentido para todos.

Esteja pronto para revisá-los

Políticas não têm de ser escritas em pedra. Se acha que os objetivos são irrealistas, muito altos ou muito baixos, esteja pronto para admitir isso, fazer consultas variadas e então revisá-los. Não os revise sem fazer consultas. Caso tenha colocado objetivos altos, qualquer tentativa de ajustá-los vai parecer que está voltando atrás em seu compromisso. Portanto, consulte, consulte, consulte, de modo que seus contrapartes fiquem completamente a par dos pontos e realidades que você está enfrentando.

Conserve-se objetivo e pense claramente

Durante o processo de determinação da linha básica da cadeia de suprimento e da elaboração do esboço da política para endireitá-la, provavelmente você vai ouvir algumas histórias horríveis – florestas destruídas, pessoas maltratadas, até mesmo assassinadas. Tome nota dessas coisas e faça decisões firmes de manter-se afastado das piores situações, mas permaneça objetivo o tempo todo. Assegure-se de que essas histórias têm alguma base de verdade e, se sim, aja rápida e decisivamente para afastar-se dessas fontes. Mas sempre pense claramente todo o conjunto de pontos de modo a se assegurar que está desenvolvendo uma política e um programa que fazem sentido economicamente, ambientalmente e socialmente para cada um dos envolvidos. Lembre-se que, afastando-se de algum lugar apenas porque estão acontecendo coisas ruins, nem sempre é a melhor decisão. Poderia estar correto, mas há uma tênue linha entre afastar-se –depois do que você não vai ter nenhuma influência – e permanecer engajado com o único fornecedor em toda uma região que quer fazer as coisas corretamente. É um balanço difícil e apenas após amplas consultas realizadas a seu programa de comunicações você vai ser capaz de fazer julgamentos sensatos e objetivos.

Quadro 3

A política de madeira de uma companhia de produtos Boa Madeira

24 de Maio de 2002

“A companhia x com produtos Boa Madeira compromete-se a aderir ao sistema (identificar o sistema de certificação) como único padrão aceitável globalmente de gerenciamento de boa floresta.

A partir de (mês) de 200y vamos usar apenas madeira de (x) florestas certificadas. A partir dessa data, vamos priorizar nossas compras de madeira a companhias que estejam claramente a caminho da adoção da certificação (x) por meio de um programa independente tal como o do Tropical Forest Trust (TFT).

A companhia x com produtos Boa Madeira excluirá, a partir de (mês) de 200x, toda madeira ilegal e toda madeira originária de construção de barragens e outros projetos de conversão de florestas da cadeia de suprimento.

A partir de(mês) de 200x, todos os produtos de madeira negociados pela companhia x de produtos Boa Madeira serão produzidos em fábricas com certificado CdC.”

Passo 5

Implemente as ações



Seu Sistema de Controle de Madeira está tomando forma – você está conseguindo alguma coisa! Você agora tem uma Política Madeireira (elemento 1), um sistema de auditoria interna (elemento 5) e uma estratégia de comunicação (elemento 7). É tempo de implementar ações para completar o sistema. Você precisa de um programa de compra de madeira (elemento 2), sistemas de CdC (elemento 3), sistemas de COM (elemento 4) e um processo de auditoria independente realizado por terceiros (elemento 6).

Elemento 2

Um programa de compra de madeira com objetivos definidos

Sua política madeireira define Boa Madeira, identifica a madeira que irá excluir de sua cadeia de suprimento e a madeira que deverá incluir à medida que progride em direção ao objetivo de 100% Boa Madeira. Você necessita de um programa de compra de madeira direcionado que garanta que a madeira preenche essas especificações. O modo mais efetivo de fazer isso é comprar a madeira você mesmo. Se não detém conhecimento florestal em sua companhia, é neste ponto que vai necessitar conseguir. Fale com especialistas florestais ou ONGs no país de onde sua madeira se origina. Eles vão ajudá-lo a identificar onde é possível obter madeira que preenche as especificações de sua política. Comprar diretamente da floresta, em vez de comprar de negociantes e intermediários, permite a você visar florestas específicas que se adaptam à sua política. Dá controle sobre de onde sua madeira vem e você não precisa mais depender de outrem para tê-la corretamente. Mas comprar madeira é difícil e requer conhecimento específico. Custa muito dinheiro e pode causar problemas com fluxo de caixa e com onerosos estoques.

Se tem os recursos para comprar diretamente e isso faz sentido para seu negócio, esta opção é o meio mais efetivo de garantir que está seguindo sua própria Política Madeireira. Se não for possível comprar a madeira diretamente, então é necessário trabalhar bem perto do parceiro da cadeia de suprimento que o faz. É neste ponto que o projeto vai ou não ter sucesso. Esse parceiro tem de comprar madeira de acordo com sua Política Madeireira e deve ter implantados os sistemas CdC e COM. Comerciantes de madeira e intermediários raramente têm esses sistemas em seus locais de comércio e preferem misturar madeiras, de modo que madeiras ilegais e indesejadas podem ser misturadas e camufladas com a outra madeira. Assim, a não ser que eles tenham em funcionamento bons sistemas CdC e COM, você deve, se for possível, evitá-los de algum modo. Se não for possível excluí-los, é preciso estar seguro de que eles implementam sistemas apropriados de manipulação de madeira, de tal modo que seja possível rastrear sua madeira até a cepa em uma floresta que está de acordo com sua Política Madeireira.

Circunscrever as compras a um pequeno número de florestas pode ajudar, mas isso pode também ser arriscado. Reduzindo o número de florestas de onde você compra, ajuda a aumentar a influência sobre o desempenho do gerenciamento da floresta. Suas encomendas se tornam proporcionalmente mais importantes para eles, de forma que é mais provável que lhe atendam se pede para melhorarem as práticas de manejo da floresta, do que se você é um cliente sem grande importância. Mas é perigoso amarrar-se a uma só fonte. As pessoas mudam e as filosofias de manejo também. Administradores florestais hoje comprometidos

“Agora começa o trabalho realmente duro – você vai ter de implementar a política.”

a operar de acordo com os princípios da FSC, por exemplo, podem amanhã estar desempregados. Alternativamente, boas companhias podem ser visadas por madeireiros ilegais. Políticas governamentais podem mudar. Há numerosos pontos que podem transformar um bom fornecedor em mau fornecedor em muito pouco tempo. Comprar madeira de uma pluralidade de áreas florestais, preferivelmente em uma pluralidade de países – se isso faz sentido no contexto de sua cadeia de suprimento – reduz o risco de ser deixado sem boa madeira para seu produto, por causa de mudanças imprevistas impactando em uma única área florestal.

Elemento 3 Sistemas CdC

Para estar certo de que está excluindo madeira ilegal e não desejada como definido em sua Política Madeireira, é necessário que o sistema CdC esteja funcionando em dois níveis: na floresta de onde sua madeira se origina, e nas instalações de manuseio de material e processamento, tanto suas, como dos seus parceiros da cadeia de suprimento. Não faz sentido ter um se não tem o outro, já que isto significaria furos através dos quais a madeira indesejada poderia entrar para a cadeia de suprimento. Combinando o sistema baseado na floresta com os sistemas das diversas plantas de processamento lhe permite rastrear qualquer peça de madeira através da cadeia até a cepa na floresta de onde a madeira provém. Você vai precisar trabalhar bem próximo de seus parceiros e dos gerentes das florestas de onde sua madeira se origina para conseguir implementar o sistema. Mais uma vez, pode fazer sentido reduzir o número de envolvidos em sua cadeia de suprimento e o número de florestas de onde a madeira se origina.

Pode não fazer sentido comprar seu produto de 50 diferentes empresas. Se o fizer de 30, terá proporcionalmente maior influência em cada uma delas e maior probabilidade de persuadi-los a implementar sistemas apropriados. Por outro lado, se você é uma pequena empresa e compra seu produto de apenas uma empresa onde sua encomenda não é terrivelmente importante, eles podem não estar preparados para implementar sistemas CdC. Se é este o caso, está em tempo de achar um fornecedor que esteja disposto a isso.

Na floresta

Você precisa um sistema CdC que rastreie as toras desde a porta da instalação de processamento sua ou de seu parceiro, passando pelo processo de transporte de madeira até a cepa de que a tora foi cortada. Tais sistemas não são comumente implementados, mas a tecnologia para isso é relativamente simples e barata. Se o sistema não existe, mas a floresta preenche as especificações de sua Política Madeireira em todos os outros pontos, então você precisa trabalhar com os gerentes da floresta para que um sistema seja implementado. Sem tais sistemas, há um alto risco de que madeira ilegal ou indesejada seja introduzida clandestinamente com a Boa Madeira e que sua Política Madeireira seja comprometida.

Na fábrica

Quando uma tora entra na cadeia de processamento, o sistema CdC deve operar de forma que identifique para onde vão todos os seus componentes. Isso inclui toda a madeira que termina nos produtos, assim como, a que vai para descarte. Sem esses sistemas, há risco de que madeira ruim possa ser misturada com a Boa Madeira de suas florestas selecionadas. Um sistema deve existir em cada instalação de processamento – desde onde a tora é inicialmente cortada (por exemplo, na serraria) até onde o produto acabado é empacotamento para ser embarcado. Se você ou seus parceiros da cadeia de suprimento ainda não têm esses sistemas, você deve trabalhar com eles para montá-los de acordo com o objetivo de sua Política Madeireira.

Seu objetivo deve ser, o que pode ser chamado de, um Sistema **Estrela de Platina** onde toda a madeira usada em seus produtos vem de florestas com sistemas CdC funcionando plenamente e com auditoria de terceiros, e onde essa madeira está sendo processada em fábricas com sistemas CdC funcionando plenamente e com auditoria de terceiros.

Um sistema **Estrela de Ouro** é um passo intermediário onde todas as empresas em sua cadeia de suprimento têm sistemas CdC funcionando, mas apenas algumas das florestas de onde você compra madeira possuem tais sistemas. As florestas que não os possuem devem pelo menos estar de acordo com sua Política Madeireira e realizarem operações reconhecidamente legais. Além disto, você deve ter documentação para provar que a madeira de fato vem dali. Isso é uma conquista significativa, mas o objetivo final deve ser o nível de **Estrela de Platina**.

Elemento 4 Procedimentos de Controle da Origem da Madeira (COM) para controlar a madeira que entra nas instalações de processamento com CdC.

Uma coisa é obter madeira da floresta e outra é ter somente essa madeira sendo usada nas instalações onde funcionam sistemas CdC para fazer seus produtos. Você necessita implementar um sistema COM que

Quadro 4

Certificado de Origem– Um meio rápido de controlar a legalidade

Se sua companhia tem um contrato para comprar produtos acabados feitos de madeira de lei oriunda de floresta tropical de fábricas localizadas no sudeste da Ásia ou na China, há risco de que a madeira usada no produto tenha sido ilegalmente extraída na Indonésia. Como se pode saber?

Todas as cargas de tronco ou de madeira serrada que chegam em qualquer porto devem ser acompanhadas por uma série de documentos que compreendem uma nota de despacho, um Certificado de Origem, um Certificado Fitossanitário, um contrato e uma fatura comercial

Passo 5 continuação

assegure que a madeira correta entra nas instalações corretas e é usada para fazer seus produtos. Você precisa ser capaz de provar isso com documentação a todos que queiram saber.

Sistemas COM conferem, antes que o processamento comece, se a madeira correta está sendo usada para fazer seus produtos. Se tanto a floresta como as instalações de processamento têm sistemas de auditoria CdC em funcionamento, os procedimentos do sistema COM são muito simples. Trata-se apenas de fazer anotações mostrando que madeira foi usada para fazer que produto e assegurando que existem documentos confiáveis em formato facilmente acessível, sob seu controle, para provar esses fatos.

Isso é o que se necessita para provar que sua madeira vem de onde diz que vem:

1. Prova de que a madeira foi extraída e vendida por empresa florestal com licença legal. Isso normalmente vai incluir:

- > uma cópia da licença mostrando que a empresa tem direito de extrair madeira na área em questão;
- > um documento da autoridade florestal pertinente dando permissão para extrair madeira de uma área específica dentro da floresta naquele período de colheita;
- > uma lista das toras, mostrando o número e a dimensão da árvore e identificando a área de onde ela foi cortada na floresta;
- > poderia também incluir uma cópia do Plano de Colheita de Madeira ou um documento equivalente aprovado pelas autoridades de manejo de florestas, e uma cópia do Plano de Manejo da Floresta, aprovado pelas autoridades relevantes, que prove os direitos da empresa de colher madeira em uma área específica.

2. Se a madeira foi exportada até onde deve ser processada, deve haver:

- > uma nota de despacho identificando quando e por quem a madeira foi exportada;
- > contratos de venda mostrando a quem e quando a madeira foi vendida, e demonstrando que o exportador possuía madeira legal;
- > um Certificado de Origem oficializado pela Autoridade Governamental relevante;
- > documentação da alfândega do país de onde a madeira se originou para mostrar que foi exportada legalmente e que todos os impostos foram pagos;
- > documentação da alfândega do país para onde a madeira foi importada indicando que ela foi legalmente importada com todos os respectivos tributos pagos;
- > quaisquer certificados relevantes de transporte indicando que a madeira foi transportada de total acordo com as leis.

Uma vez que essa madeira entra numa facilidade de processamento dotada de um sistema CdC em funcionamento, o sistema vai verificar que a madeira correta foi usada nos produtos finais. Se as facilidades de processamento têm sistema CdC, mas as florestas não têm, ainda é possível assegurar que a madeira comprada por você e seus parceiros acaba no seu produto. Seu procedimento COM deverá demonstrar que apenas esta madeira foi usada para fazer seus produtos. Você não será capaz de provar que a madeira vem de um específico toco até que a floresta implemente o sistema CdC. Mas, se você tem a lista completa dos documentos especificados acima, terá, pelo menos um Sistema **Estrela de Ouro**. Trabalho adicional com a empresa florestal irá eventualmente levar ao Sistema **Estrela de Platina**, assim que a floresta implementar o CdC.

Elemento 6

Um processo de auditoria independente realizada por terceiros

As pessoas não vão acreditar que você está fazendo a coisa correta até que alguém em quem elas confiam lhes diga que assim o é. Você necessita ter seu sistema auditado e aprovado por um auditor independente de terceira instância. No sistema FSC, por exemplo, há um bom número de auditores de CdC confiáveis. Você precisa contratar um auditor reconhecido por uma entidade assim para monitorar e verificar que está implementando de modo correto sua Política Madeireira.

Se o auditor puder dar ao seu programa o selo de aprovação, você pode fazer marketing desse fato com toda confiança.

O que se deve ter cuidado no Passo 5.

Documentos falsos

O comércio internacional de madeira abunda em documentos falsos. Em alguns países se pode conseguir qualquer documento “legal” por encomenda, dado que se pague a “taxa” apropriada. Sua EAI vai necessitar conferir muito de perto os documentos de controle de origem da madeira. Lembre-se do mantra – verifique e faça comparações cruzadas e, verifique e faça comparações cruzadas. Todos os documentos devem ostentar carimbos apropriados da autoridade governamental que os expediu e devem

Quadro 4 (continuação)

para provar que as toras foram compradas pelo importador, uma lista resumida dos volumes e uma lista das toras.

Uma primeira maneira rápida para conferir legalidade é examinar o Certificado de Origem. Ele deve sempre ter sido expedido por uma autoridade governamental responsável, tal como o Departamento de Floresta local, e não uma Câmara de Comércio. Qualquer Certificado de Origem emitido por uma Câmara de Comércio deve levantar sérias suspeitas sobre legalidade e deve ser verificado. Deve estar datado e carimbado com o carimbo da autoridade governamental. Deve descrever os volumes embarcados, que espécie, de onde, por quem, para quem, em que data e em que navio.

Mesmo se é expedido por uma autoridade governamental, não há garantia de autenticidade, porque documentos assim podem ser comprados. Todavia, esse é um bom começo, porque se pode verificar se foi expedido corretamente, por meio de uma visita à repartição governamental e pedindo para ver os registros que provam que o Certificado foi de fato emitido nessa repartição. Se isso é verdade, vai existir um registro. Se não, você pode assumir que alguém tem uma série de carimbos em seu poder e está emitindo documentos falsificados. Através do número de identificação do documento é possível saber se os impostos devidos e os “royalties” foram pagos.

Além dessa verificação simples, há muito mais trabalho de investigação que pode ser feito, particularmente com a lista das toras. Mas, conferindo quem assinou o Certificado de Origem geralmente descobre-se 90% da verdade.

Passo 5 continuação

ser impressos claramente originais. Documentos que foram fotocopiados muitas vezes não devem inspirar confiança. Qualquer tora comprada com documentação de uma Câmara de Comércio deve ser considerada como de origem duvidosa. O quadro 4 dispõe informação sobre um rápido primeiro passo para checar a legalidade.

Volte até a cepa.

A prova irrefutável da legalidade é ter uma cadeia de documentos verificáveis que chegue até a cepa de onde se diz que a tora ou a madeira serrada se origina. Se as dimensões e a espécie da cepa coincidem com as da tora, você está OK. Portanto, verifique a legalidade de seu material até este ponto final. Isso não significa que deve ir até a floresta conferir cada tora, mas periodicamente faça isso ou ponha alguém para fazê-lo. Checar aleatória “in loco” é uma boa maneira de fazer seus fornecedores saber que você está fazendo a coisa pra valer, que sabe os truques e está pronto a tomar providências contra quem quer que seja encontrado agindo de modo errado.

Promessas, promessas e nenhum progresso.

Promessas de fornecer documentos legais ou de implementar sistemas CdC muitas vezes não resultam em ação, mas são simples táticas de adiamento com a esperança de que os pontos em foco sejam esquecidos. Isso por vezes acontece quando as companhias voltam sua atenção para outros assuntos. Você deve estar pronto para agir no fornecedor que não vai em frente de acordo com os compromissos que assumiu com você, seu cliente. Se as visitas regulares de monitoramento de sua EAI indicam um progresso muito lento para a implementação do sistema CdC ou a falta repetida de fornecer documentos com a qualidade exigida para efetuar os procedimentos do COM, veja o que pode fazer para ajudar. Pode ser simplesmente uma questão de falta de treinamento, seus fornecedores podem não ter entendido completamente o que você necessita. Mas se você ajuda e ainda assim há pouco progresso, aí deve começar a perguntar se eles estão levando a sério. Você é o melhor juiz sobre quantas oportunidades devem ser dadas a eles, mas, no fim das contas, se não implementam sistemas apropriados, seus fornecedores vão impedir que você atinja os objetivos de sua Política Madeireira. Em algum momento, se não cumprem sua Política Madeireira, você talvez seja forçado a abandonar parceiros que, sob outros pontos de vista, são bons fornecedores.

Compromissos descumpridos

Se você é uma grande empresa que usa grande quantidade de madeira, esse processo pode tomar muito tempo. Se é uma pequena empresa com pouca influência, também pode tomar muito tempo. Se toma tempo demais, você se arrisca a perder os benefícios advindos do processo. Se os benefícios de longo prazo começam a se escoar, pode ser difícil manter a motivação em sua companhia durante a longa e dura jornada que esse projeto exige.

Sua equipe irá, sem dúvida, descobrir muita trapaça e negócio sujo durante esse processo. Muitas vezes será difícil para seu Líder de Projeto, sua Equipe de Auditoria Interna e, potencialmente, a companhia inteira, manter um comprometimento forte, simplesmente porque tudo pode parecer tão impossível e obscuro. A quantidade de problemas e de transações ilegais que necessitam ser vigiadas pode desencorajar a equipe. Como executivo chefe ou gerente sênior da empresa, você deve garantir que as conquistas de objetivos intermediários do Plano de Trabalho, mesmo que representem pequenos avanços, sejam devidamente recompensadas e comemoradas dentro da companhia e também externamente. Você deve se assegurar que o Plano está progredindo e que sua equipe está devidamente provida com os meios que garantem tal avanço.

Ajuda externa

Este é um grande trabalho que requer forte concentração. Se a sua é uma pequena empresa, pode não ter os recursos para caminhar desde o primeiro passo até o passo 6. Mesmo sendo uma grande companhia e dispondo de muitos recursos, pode fazer sentido que use ajuda externa, tal como pessoas que conhecem o mercado de madeira e a indústria florestal, para ajudar a atingir os objetivos. Uma lista de algumas organizações que podem ajudar está na página 34.

Mas, mesmo que escolha usar ajuda externa, é imprescindível que você tenha um líder de projeto em sua companhia para fazer as ligações e dar direcionamento aos provedores externos de ajuda. No fim das contas, esse processo vai exigir decisões difíceis na sua companhia e só você, como executivo chefe da empresa, pode tomá-las e fazer com que aconteçam. Os provedores externos de ajuda podem oferecer conselhos e sugestões, mas não podem tomar decisões em seu lugar nem fazer com que tais decisões se tornem a política da empresa.

“As pessoas não vão acreditar que você está fazendo a coisa correta até que alguém em quem elas confiam lhes diga que assim o é.”

Passo 6

Alcançe os objetivos



Dependendo da complexidade, escala e qualidade anterior de sua cadeia de suprimento, poderia levar de dois meses a alguns poucos anos para trabalhar os passos de 1 a 5 e montar os sete elementos de seu Sistema de Controle da Madeira e conseguir atingir todos os seus objetivos de excluir, de forma verificável, toda madeira ilegal e outra madeira indesejada de sua cadeia de suprimento.

Atingir seus objetivos, mesmo se com algum atraso, será uma coisa fantástica porque excluir madeira ilegal e indesejada não é fácil. É uma conquista de que você deve orgulhar-se. Conseguindo isso, é tempo de gozar dos benefícios. Pode garantir que não está usando madeira ilegal porque seu Sistema de Controle da Madeira está sendo independentemente auditorado e verificado e isso lhe dá uma forte posição de mercado. Você deve então ser capaz de posicionar sua companhia para tirar vantagem disso.

Mas não pode descuidar-se jamais. Necessita estar com atenção sobre todos os tópicos que podem impactar sua Política Madeireira. Os maus operadores ainda estão por aí e há muito dinheiro para ser ganho por indivíduos negociando madeira ilegal. Sem constante vigilância, há sempre o risco de que alguém introduza madeira ilegal ou indesejada em sua cadeia de suprimento. Portanto, nunca desative os sistemas que lhe possibilitaram alcançar suas metas.

Revise e atualize constantemente sua política e sua prática. Haverá sempre melhores formas de atingir as metas. Assegure-se de que seus parceiros da cadeia de suprimento fazem o mesmo: constantemente conferir e monitorar seus progressos rumo ao certificado CdC. No caso das florestas de onde você compra madeira, mantenha-se em contacto com cada um com quem falou e trabalhou para determinar sua linha básica de sua cadeia de suprimento. As coisas mudam. Uma floresta que é certificada hoje pode perder o certificado amanhã e florestas recentemente certificadas podem representar novas e boas oportunidades de compra.

Se você pode fazer todas essas coisas, terá alcançado o que se propôs quando pegou este texto. Depois de ter trabalhado por todo um processo complexo e difícil, pode estar se perguntando se valeu a pena. O tempo é quem vai dizer, mas, à medida que o ambiente regulatório se torna mais rigoroso e seus clientes se tornam mais conscientes dos problemas em torno das perdas globais de florestas, é só uma questão de tempo até que provar que está excluindo madeira ilegal da cadeia de suprimento se torne um pré-requisito para fazer negócio.

O que se deve ter cuidado no Passo 6.

Cantar vitória muito cedo

É perfeitamente compreensível que você queira se beneficiar em termos de reputação para a companhia tão logo quanto seja possível, de modo a ser recompensado por todo aquele trabalho duro. Mas vai demorar algum tempo, talvez anos, até que você alcance seus objetivos. É importante não começar cedo demais a reivindicar realizações. Certifique-se de que realmente as cimentou firmemente antes de começar a anunciá-las a todo mundo. Se você cantar vitória cedo demais, arrisca-se de ser acusado de reivindicar inverdades e possivelmente de apenas tentar dar uma aparência de que seu produto é "verde" e irá perder benefícios potenciais quando realmente alcançar os objetivos.

Relaxar

Você não pode nunca, jamais, relaxar. Para repetir o que foi dito antes: é preciso manter vigilância constante porque os maus sistemas vão sempre estar por aí e há sempre gente interessada em completar seu suprimento de madeira com madeira ilegal ou indesejada.

Mesmo se as florestas que lhe fornecem madeira são comprovadamente certificadas por um sistema internacional reconhecido, você não pode jamais relaxar seus sistemas. Certifique-se de que essas florestas continuam a praticar manejo e comércio responsáveis. Companhias trabalhando com teca certificada pelo FSC da Indonésia descobriram do modo mais desagradável que isso não era verdade quando os certificados FSC foram suspensos.

Deixar de regular e monitorar sua cadeia de suprimento, mesmo quando ela se baseia em florestas certificadas, é uma receita para o desastre financeiro. Controle sua cadeia de suprimento e jamais relaxe.

Observações conclusivas

Se você chegou a este ponto e excluiu madeira ilegal e indesejada de sua cadeia de suprimento, está de parabéns. Não resta dúvida que isso lhe custou muito trabalho e que sua companhia é bem diferente hoje do que era quando o processo começou.

Mais provavelmente, você ainda não começou, mas já leu este *Boa Madeira, Bom Negócio*, para saber o que vem pela frente. Talvez você esteja coçando a cabeça pensando por onde começar.

Lembre-se que isso vai ser um processo duro mas que você vai receber benefícios de mercado quando passar por ele. No mínimo, vai satisfazer demandas regulamentares e ser capaz de continuar no negócio. Mais positivamente, vai se diferenciar dos competidores com o potencial de aumentar a participação no mercado.

Não esqueça que há ajuda disponível e você não precisa lutar sozinho durante todo esse processo, fazendo os mesmos erros que outros. Existem pessoas e companhias com experiência em implementar esse processo. Use a experiência deles.

Por último, boa sorte. Como dizem na Itália, "Su, coraggio": Para frente, coragem. Você pode, se você quer. É preciso apenas querer com a força suficiente, a ponto de mudar todo o modo de fazer negócio.

“Você não pode nunca, jamais, relaxar.”

Anexo 1

Que é Boa Madeira?

A Política Madeireira de cada companhia necessita antes de tudo determinar sua própria definição de Boa Madeira

Qualquer definição de Boa Madeira deve começar por excluir madeira ilegal da cadeia de suprimento como um passo mínimo. *Madeira ilegal* é aquela produzida em desobediência às leis, normas e regulamentos do país supridor. O que constitui madeira ilegal varia de país para país porque as leis diferem, mas inclui tudo desde cortar madeira em áreas de proteção ambiental, cortar madeira em florestas para produção, mas sem direito legal, não pagar impostos, taxas “royalties”. *Madeira legal* é a madeira produzida de acordo com as leis, normas e regulamentos do país fornecedor e de que todas as taxas devidas, custos e “royalties” foram pagos.

Para alguns, como as ONGs ambientais, apenas verificar a legalidade ainda não preenche a definição de Boa Madeira porque madeira legal pode ainda vir de florestas manejadas de forma destrutiva. Mas, como ponto inicial, toda madeira deve, pelo menos, ser legal. Em última análise, Boa Madeira deveria vir de florestas verificadamente bem geridas. Cada um tem sua percepção do assunto, mas existem alguns padrões globais ou esquemas de certificação geralmente aceitos.

No nível internacional, esforços para encorajar o manejo sustentável de florestas incluem várias iniciativas para desenvolver critérios e indicadores através dos quais a sustentabilidade do manejo da floresta pode ser identificada, monitorada e relatada no nível nacional ou no nível local de gerenciamento da unidade florestal. Essas iniciativas incluem os critérios e indicadores de processos da **Organização Internacional de Madeira Tropical (ITTO)** e os processos intergovernamentais Pan Europeus, de Montreal e de Tarapoto.

Paralelamente a esses processos intergovernamentais, surgiram diversos esquemas independentes de certificação de floresta para acessar padrões de bom manejo florestal. Todavia, nem todos esses sistemas têm o mesmo grau de rigor⁴ nem recebem a mesma base de suporte.

Alguns argumentam que o único padrão aceitável é o FSC e que as companhias deveriam negociar apenas madeira com este padrão. Outros, tais como o TFT, concordam que, embora o FSC seja o certificado de padrão mais rigoroso e aceitável existente atualmente, as companhias devem progredir na direção do objetivo final usando madeiras que ainda não são certificadas pelo FSC, simplesmente porque há tão pouca madeira FSC disponível. É melhor movimentar-se por um processo movido a objetivo final e que, por um lado, evita madeira realmente ruim (como a madeira ilegal), mas que, por outro, consegue uma proporção crescente de Boa Madeira certificada por FSC ou outro sistema aceitável de certificação igualmente rigoroso que possa aparecer, de que ser posto fora do negócio. Companhias que propõem como política a meta de alcançar 100% de madeira FSC ou equivalente precisam, portanto, saber que madeira deverão ter como objetivo, tanto quanto que madeira deverão evitar.

As seguintes definições oferecem um guia para esse processo. Em última análise, excluir madeira de qualquer fonte implica em estar seguro de que você realmente SABE de onde ela vem.

Madeira de transição é a madeira produzida em uma floresta que é legal e que está implementando um programa para conseguir certificação. Madeira de transição é um conceito relativamente novo e é usado para diferenciar madeira comprada de empresas que abraçaram o conceito de certificação independente e estão ativamente implementando, sozinhas ou com a ajuda de algum grupo independente, um programa para alcançar isto.

⁴ Em sua nova Política Operacional, o Banco Mundial usa da certificação independente como uma seleção inicial para determinar se vai prover suporte de investimento para o melhoramento do manejo florestal fora de áreas críticas de conservação florestal. Ver, para detalhes, o site da internet www.worldbank.org/forestry. A Política Organizacional do Banco sobre florestas define um número de padrões que um sistema de certificação deve atender antes que seja considerado para suporte de investimento. Ao reportar progresso nos seus objetivos de manejo florestal, a Aliança para Conservação das Florestas e Uso Sustentável, do Banco Mundial e da WWF, até aqui se referiu apenas a áreas que conseguiram certificação sob o FSC nos países clientes do Banco. A Aliança considera que, atualmente, o sistema FSC é o único que claramente atinge todos os padrões definidos na Política Florestal do Banco e nas notas de orientação da Aliança. Ver World Bank-WWF Forest Alliance Business Plan 2003-2005.

Outra madeira indesejada é a madeira que as empresas não querem em sua cadeia de suprimento por razões éticas, ambientais ou outras. Pode incluir madeira de um leque de fontes, tais como florestas de alto valor de conservação ou florestas ameaçadas, projetos de conservação de florestas, projetos de construção de barragens, madeira de países ou empresas específicas ou madeira de qualquer fonte que a empresa determina não aceitar.

i) Florestas de alto valor de conservação, Florestas ameaçadas e Florestas maduras. O princípio 9 da FSC usa o termo Florestas de alto valor de conservação (FAVCs) mas não oferece orientação prática para identificá-las ou manejá-las. A experiência tem mostrado que, na prática, isso é problemático. De fato, muitas ONGs estão ficando cada vez mais preocupadas que florestas de alto valor de conservação sejam derrubadas, mesmo que sob sistemas certificados de manejo. De fato, elas são tão raras que não deveriam de forma alguma ser derrubadas. Há, portanto, muito debate e análise acontecendo em nível global, nacional e até regional e em florestas individuais para identificar o conceito mais especificamente de modo a ajudar a todos os envolvidos ou preocupados com manejo de florestas a saberem exatamente o que são FAVCs e como lhes assegurar proteção apropriada.

Neste meio tempo, diversas ONGs, particularmente nos Estados Unidos, pedem às companhias para evitarem madeira de florestas intactas ou, assim chamadas, Florestas Ameaçadas (FA) e, em colaboração com o Instituto Mundial de Recursos (WRI, World Resources Institute), desenvolveram um conjunto de critérios para defini-las (ver www.wri.org/wri). Houve no passado preocupação semelhante com "florestas maduras", um termo cuja definição é igualmente insatisfatória. Ainda assim, o conceito de "maturidade" está agora incorporado aos critérios de FA.

As companhias precisam saber se há FAVCs onde elas querem comprar madeira. Em muitos casos, particularmente nos trópicos, a análise para determinar o status de uma floresta com respeito aos critérios de FA em florestas de alto valor de conservação ainda não vai estar completada. As companhias podem, portanto, preferir excluir de suas cadeias de suprimento a madeira de regiões específicas enquanto tal análise se completa ou pode escolher proativamente dar suporte à análise nas regiões fonte de sua madeira. Essas companhias vão necessitar identificar madeira de tais florestas como sendo da categoria "outras madeiras indesejadas" e tomar providências para excluí-las.

ii) Projetos de conversão de florestas

Converter florestas naturais para a agricultura ou outro uso da terra não é necessariamente ilegal, embora certamente não seja "bom manejo florestal" já que as florestas em questão não terão perspectiva de jamais ser manejadas de forma sustentável porque estarão sendo destruídas juntamente com seus atributos de biodiversidade que foram herdados. Em muitos casos, conversão de florestas tem um impacto social significativo porque povos indígenas, dependentes das florestas naturais para sua subsistência, tornam-se incapazes de se sustentar se a floresta não existe mais.

As companhias podem, portanto, escolher excluir madeira produzida em projetos de conversão florestal, legais ou não, e, assim, madeiras dessas fontes podem ser classificadas na categoria "outras madeiras indesejadas".

iii) Projetos de limpeza para construção de barragem.

Um tipo específico de conversão de floresta merece sua categoria específica – projetos de limpeza para construção de barragens. Projetos de barragens são o extremo dos projetos de conversão porque não há perspectiva alguma de que uma floresta possa voltar a existir depois de ser inundada pela água. Isso não significa que projetos de barragens são necessariamente ruins, mas qualquer decisão de usar madeira desses projetos deveria ser tomada à luz de uma ampla análise dos méritos ambientais e sociais de um projeto específico. Já houve muita limpeza de terra e desmatamento ilegal, particularmente em alguns países tropicais, em nome de corte para projetos de barragens, e muita madeira entrou nas cadeias de suprimento com essa justificativa, quando, em verdade, foi cortada em outras áreas que não as de captação do projeto de barragem.

Companhias podem, portanto, escolher excluir madeira de todos ou de alguns projetos específicos de limpeza para construção de barragens pondo-a na categoria de "outras madeiras indesejadas".

iv) Madeira de onde quer que seja que não deveria estar na cadeia de suprimento.

Algumas empresas podem decidir excluir madeira de qualquer outra fonte que queiram, como de áreas em que a derrubada de madeira está associada a violação dos direitos humanos, apoio de conflitos armados ou quebra de sanções comerciais das Nações Unidas. Logo que haja uma política da empresa que defina o que é ou não aceitável, a empresa pode implementar sistemas para excluir ativamente qualquer madeira originária de qualquer fonte indesejada.

Um bom modo de organizar tudo isso de forma coerente é reconhecer as categorias de Origem da Madeira que sua companhia vai ou não vai aceitar. Por exemplo, você poderia reconhecer quatro categorias específicas na sua Política Madeireira:

Fonte de madeira FSC (FSC)

Madeira colhida de uma floresta que é manejada de acordo com o padrão FSC.

Fonte de madeira de transição (FMT)

Madeira colhida de uma floresta que tem um programa ativo e confiável para atingir certificação FSC, preferivelmente monitorada por um terceiro participante independente.

Fonte de madeira reconhecidamente legal (FMRL)

Madeira colhida de uma floresta que é reconhecida como sendo 100% legal, mas que até aqui não está implementando programa para conseguir certificação.

Sub-categoria: FAVC

Sub-categoria: Projetos de conversão de floresta

Sub-categoria: Projetos de limpeza para construção de barragem

Sub-categoria: Madeira de áreas problemáticas.

Fontes desconhecidas de madeira (FDM).

Madeira de uma fonte desconhecida, presumivelmente ilegal.

Ao determinar sua linha básica da cadeia de suprimento, você vai identificar muitas fontes sob cada categoria ou sub-categoria. Ao fixar sua Política Madeireira, pode traçar a linha de aceitação onde quer que ache apropriado. Por exemplo, pode decidir aceitar madeira FSC, FMT e FMRL, mas traçar a linha de forma a excluir madeira de FAVC, projetos de conversão de florestas, madeira de determinadas áreas problemáticas e, naturalmente, FDM.

Anexo 2

A História do TFT

Em setembro de 1998 a ONG inglesa **Global Witness** publicou evidências comprovadas de que grande quantidade de madeira ilegal extraída no Cambódia estava sendo exportada para o Vietnã, transformada em móveis de jardim e sendo exportada para os mercados europeus. ONGs atuantes na Europa receberam a notícia e atacaram os principais varejistas que possuíam estoque do produto. As ONGs tomaram como alvo os maiores varejistas de seus países porque eles eram os mais prováveis de receber atenção nos meios de comunicação. A maioria dos grandes varejistas tinha um fornecedor em comum: **ScanCom International**.

ScanCom, uma companhia dinamarquesa, operava de sua base na cidade de Ho Chi Minh e usava fabricantes contratados (FC) para produzir e exportar seu produto. Os próprios FCs compravam toda a matéria-prima de madeira, de modo que a ScanCom não tinha controle sobre as fontes. Nenhum dos contratados tinha certificado CdC e nenhum usava procedimentos COM para verificar a legalidade da matéria-prima que entrava na cadeia. Quando os clientes da ScanCom abordaram a firma para se assegurar de que não estava recebendo madeira ilegal, a ScanCom não pôde dar garantia disso. A ScanCom estava diante de um cenário que era o pior possível. Não tinha a menor idéia de onde sua madeira provinha e havia sérios indícios de que ela era ilegal e, até mesmo, que estivesse havendo abuso dos direitos humanos no país de onde presumivelmente se originava. Os clientes da ScanCom estavam compreensivelmente muito preocupados a esse respeito e exigiam que algo fosse feito para acertar a situação e com rapidez. A ScanCom tinha um grande problema nas mãos – arriscava perder seus maiores clientes e talvez todo o negócio se fosse incapaz de provar de modo verificável, por meio de auditoria independente feita por terceiros, que havia excluído toda madeira ilegal da cadeia de suprimento.

A ScanCom sabia que não existia na firma as habilidades necessárias para implantar os sistemas de CdC e COM e, à época, nem sequer tinham idéia do que era isso. Assim, eles contactaram o **WWF** para procurar conselho e o WWF sugeriu que contratassem um consultor para ajudar, o que foi feito em janeiro de 1999. A ScanCom também iniciou a dialogar com as muitas ONGs que a estavam atacando e todas, sem exceção, diziam – consiga madeira FSC! Naquela época, e mesmo ainda hoje, há apenas uma pequena área total de florestas naturais na Ásia com certificado FSC e a ScanCom rapidamente descobriu que, qualquer que fosse a quantidade de florestas certificadas existentes lá, não seria suficiente para atender sua necessidade de madeira.

A ScanCom e seus **clientes** necessitavam agir rapidamente para assinalar sua intenção de corrigir essa situação. Decidiram que iriam trabalhar com ela e, portanto, necessitavam madeira FSC. Em dezembro de 1998 a ScanCom comprou todo o volume disponível em um leilão do que era então a única floresta natural certificada FSC na Ásia (floresta Deramakot, Sabath Malásia) para mostrar às ONGs e a seus clientes que a coisa era séria. Também precisavam de madeira legal, de transição. Precisavam de sistemas CdC e COM, de desenvolver uma Política Madeireira e de implementar procedimentos de compra da madeira para alcançar os objetivos da Política Madeireira. A ScanCom e seus clientes mais importantes fundaram o Tropical Forest Trust ou TFT para ajudá-los a alcançar esses objetivos.

O TFT foi fundado em março de 1999 com o propósito expresso de conseguir mais florestas certificadas FSC na Ásia e ajudar a ScanCom e seus clientes a colocar madeira dessas florestas em suas cadeias de suprimento, excluindo, ao mesmo tempo, madeira ilegal ou indesejada. O TFT deveria também funcionar como um veículo de comunicação destes progressos às ONGs interessadas.

Ao estabelecer o TFT e agregar-se a ele, a ScanCom e seus clientes puseram para si próprios o objetivo de, até 1º de abril de 2001, apenas dois anos mais tarde, terem montado sistemas CdC e COM que, por meio de auditorias independentes realizadas por terceiros, iriam verificar que eles haviam excluído com sucesso madeira ilegal de sua cadeia de suprimento. Naquela época, a ScanCom usava mais de 45 FCs que consumiam cerca de 80.000m³ de toras de madeira para produzir seus produtos – um desafio!

Em março de 1999, a ScanCom convidou a **SGS Vietnam** para realizar uma pré-avaliação da CdC nas três fábricas que havia selecionado para processar a madeira FSC que havia comprado. O relatório descreveu um quadro bastante desolador para quem tinha a intenção de ter algum dia as fábricas certificadas. A **SGS** foi convidada para uma avaliação completa três meses depois, em maio

de 1999 e, para surpresa do auditor, foi constatado que as três fábricas, seguindo um programa de treinamento intensivo da ScanCom, haviam implementado com sucesso sistemas apropriados e, assim, foram certificadas CdC. Essas foram as primeiras fábricas certificadas CdC no Vietnã e os primeiros produtos FSC a serem manufacturados no país.

Em julho de 1999, a ScanCom contratou seu conselheiro consultor para ser o Diretor Gerente de suas operações no Vietnã e o Gerente Ambiental da empresa. O Diretor Gerente também desempenhou, em tempo parcial, o cargo de Diretor Executivo do TFT e foi o Líder de Projeto da ScanCom responsável por ter alcançado seu objetivo de Abril de 2001. O Diretor Gerente recrutou uma equipe de auditoria interna (EAI) que decidiu estabelecer sistemas COM e expandir os treinamentos CdC para seus FCs.

A EAI também decidiu trabalhar no sentido de identificar a linha básica da cadeia de suprimento: de onde estava vindo a madeira da companhia? Muito trabalho foi necessário para conseguir os documentos que comprovassem a origem da madeira dos parceiros da linha de suprimento da ScanCom – seus FCs e os negociantes que os supriam de madeira. Isso acabou sendo um exercício árduo porém esclarecedor. Nenhum dos FCs queria partilhar seus documentos sobre a origem da madeira e, na maioria dos casos, os documentos tinham sido insatisfatoriamente compilados e não constituíam prova adequada de legalidade. Os comerciantes de madeira e os intermediários não tinham interesse em colaborar. A ScanCom esperava que a identificação da linha básica a levaria até as florestas da região, e assim que isto, ocorresse poderia se voltar ao TFT para ter assistência. A ScanCom e seus clientes estavam pagando ao TFT 2% do preço FOB de cada peça de produto sem certificado FSC que comercializassem e esses fundos deveriam ser usados para prestar aconselhamento e direcionamento aos gerentes florestais de onde a companhia comprava madeira, de modo a ajudá-los a conseguir a certificação FSC. Todavia, ficou claro que seria impossível identificar que florestas forneciam a madeira.

Em setembro de 1999 a ScanCom formalizou sua Política Madeireira e em dezembro do mesmo ano começou a comprar sua própria madeira, pondo de lado, portanto, os intermediários e os negociantes de madeira. Em março de 2000 três novos FCs receberam certificados CdC. Em setembro de 2000, 20 FCs foram certificados CdC e rígidos procedimentos COM estavam em funcionamento. O programa de compra de sua própria madeira pela ScanCom estava montado e funcionando, tendo como objetivo aquelas florestas que satisfiziam a Política Madeireira da companhia. Os FCs estavam ainda comprando madeira, mas, antes que esta pudesse ser usada na produção da ScanCom, conjuntos completos de documentação deviam ser apresentados e assinados pela Equipe da Auditoria Interna.

Em 1º de abril de 2001, a ScanCom e seus clientes haviam atingido suas metas. A ScanCom tinha reduzido o número de FCs para 35, e todos eles tinham certificados CdC emitidos por auditores terceirizados credenciados pelo TFT. Procedimentos rigorosos de COM estavam em funcionamento, assim como o programa de compra de madeira da ScanCom e o TFT havia iniciado atividades em duas unidades de gerenciamento de floresta para ajudá-los a conseguir certificação FSC. Nem todas as florestas de que a ScanCom comprava madeira tinham sistemas CdC em funcionamento, mas rigorosos controles da documentação e comunicação com os representantes de interesses nos países de onde a madeira se originava deram à companhia grande segurança de que sua madeira era legal. Mais trabalho precisava ser feito com as florestas e o TFT estava cuidando disso. Em julho de 2002 o primeiro projeto do TFT conseguiu certificação FSC e um outro projeto seu implementou o sistema CdC desde a cepa até o porto. Ao mesmo tempo, a ScanCom aumentou o volume de madeira adquirida com certificação FSC e, em alguns casos, seus clientes recebem entregas de móveis 100% FSC.

A ScanCom e seus clientes enfrentaram uma perspectiva muito desencorajadora no final de 1998. Em pouco mais de dois anos foram capazes de transformar sua cadeia de suprimento de caos completo para controle rigoroso e legalidade comprovável. Os maus sistemas continuam existindo, de modo que a ScanCom e seus clientes precisam manter vigilância constante para evitar que o bom trabalho seja desperdiçado. Todavia, seu exemplo prova que é possível excluir madeira ilegal e outras madeiras indesejadas de cadeias de suprimento bastante complexas. Este é um exemplo da vida real e foi uma realização de sucesso e de grande significância.

WWF Internacional reconheceu a realização conferindo ao TFT e seus membros sua mais alta honraria ambiental, o **Prêmio Gift of the Earth** (Presente da Terra) em março de 2001.

Plano de Trabalho

Este exemplo de Plano de Trabalho, desenvolvido para uma empresa fictícia, assume que ela tem uma demanda anual de madeira bruta de cerca de 100.000m³ de toras. Assume-se ainda que o objetivo é conseguir em dois anos a exclusão de madeira ilegal e indesejada de sua cadeia de suprimento.

Passo 1 Construa uma Equipe

- 1.1 Escolha do líder do projeto
- 1.2 Desenvolvimento do Plano de Trabalho
- 1.3 Recrutamento e treinamento da EAI
- 1.4 Comunicação dos objetivos do Projeto a toda a equipe
- 1.5 Comunicação dos objetivos do Projeto aos parceiros da cadeia de suprimento

	YEAR 1				YEAR 2				YEAR 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Step 1 Build Team												
1.1 Appoint Project Leader	█											
1.2 Develop Work Plan	█											
1.3 Recruit and Train IAT	█	█										
1.4 Communicate Project objectives to all staff	█	█	█									
1.4 Communicate Project objectives to supply chain partners		█	█	█								

Passo 2 Estratégia de comunicação

- 2.1 Identificação dos representantes de interesses
- 2.2 Abertura de diálogo com eles: Informar/Escutar
- 2.3 Envio do Plano de Trabalho aos representantes de interesses
- 2.4 Envio de informação de progresso

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Step 2 Communications Program												
2.1 Identify key project stakeholders			█									
2.2 Open dialogue with stakeholders: inform/listen			█	█								
2.3 Send stakeholders Work Plan					█	█	█	█	█	█	█	█
2.4 Send project progress reports												

Passo 3 Cadeia básica de suprimento

- 3.1 Determinação da estrutura da cadeia de suprimento
- 3.2 Determinação da qualidade da cadeia de suprimento
- 3.3 Determinação da escala da cadeia de suprimento
- 3.4 Consulta ampla com todos os representantes de interesses/especialistas

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Step 3 Baseline Supply Chain												
3.1 Determine supply chain structure			█	█								
3.2 Determine supply chain quality					█							
3.3 Determine supply chain scale			█									
3.4 Consult broadly with all stakeholders/experts			█	█								

Passo 4 Política Madeireira

- 4.1 Elaboração de esboço da Política Madeireira
- 4.2 Consulta ampla
- 4.3 Formalização da Política
- 4.4 Criação de visibilidade da Política na equipe e na cadeia de suprimento

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Step 4 Wood Policy												
4.1 Draft Wood Policy			█	█								
4.2 Consult broadly			█	█								
4.3 Finalise the Policy					█	█	█	█	█	█	█	█
4.4 Raise awareness of the Policy amongst staff, supply chain partners												

Provedores de Assistência Externa

A seguinte lista é de algumas organizações que podem ajudar a alcançar seus objetivos.

The Tropical Forest Trust www.tropicalforesttrust.com

The Forest Stewardship Council (FSC) www.fscoax.org

Órgãos de certificação reconhecidos pelo FSC:

BM Trada (Inglaterra) www.bmtrada.com

Eurocertifor www.eurocertifor.com

GFA Terra Systems (Alemanha) www.gfa-certification.de/englisch

ICILA (Itália) www.icila.org

Institut für Marktökologie IMO www.imo.ch

Rainforest Alliance Smartwood www.smartwood.org

Scientific Certification Systems www.scs1.com/forestry.shtml

SGS Forestry Qualifor www.qualifor.com

Silva Forest Foundation (Canadá) www.silvafor.org

SKAL (Holanda) www.skal.com

Soil Association (Inglaterra) www.soilassociation.org

South African Board of Standards (África do Sul) www.sabs.co.za

Finnish Forest Certification System (Finlândia) www.ffcs-finland.org/eng/index.htm

Lembaga Ekolabel Indonésia www.lei.or.id

Pan European Forest Certification Council (PEFC) www.pefc.org/

Sustainable Forestry Initiative (SFI) (EUA) goodforests.com/

ONGs:

Amnesty International www.amnesty.org

Burma Action Group www.burmacampaign.org.uk

Dogwood Alliance (EUA) www.dogwoodalliance.org

Down to Earth: campanha internacional para justiça ecológica na Indonésia <http://dte.gn.apc.org/>

FERN www.fern.org

Forest Peoples Programme www.forestpeoples.org

Forest Watch www.globalforestwatch.org/english/index.htm

Forests.org <http://forests.org/links/>

Friends of the Earth International www.foei.org

Global Forest Watch www.globalforestwatch.org

Global Witness (Inglaterra) www.globalwitness.org

Greenpeace www.greenpeace.org

Human Rights Watch www.hrw.org

International Alliance of Tribal and Indigenous Peoples of the Tropical Forests <http://iaip.gn.apc.org/>

IUCN www.iucn.org

Just World Trading www.oneworld.org

National Wildlife Federation www.nwf.org

Nepenthes (Dinamarca) www.nepenthes.dk

Rainforest Action Network (EUA) www.ran.org

Rainforest Foundation www.rainforestfoundation.org/

RobinWood (Alemanha) www.robinwood.de

Swedish Society for Nature Conservation (SNF, Suécia) www.snf.se/english.cfm

Taiga Rescue Network www.taigarescue.org

Walhi (Indonésia) www.walhi.or.id

World Rainforest Movement

Inclui diversos links com ONGs de diversas partes do mundo e sites internacionais

www.wrm.org.uy

World Resources Institute www.wri.org/wri

WWF International

Para todos os endereços dos escritórios nacionais da WWF www.wwf.org

(A WWF da Alemanha mantém uma base de dados das florestas certificadas FSC em todo o mundo)

Informações sobre florestas em www.panda.org/forests4life

Provedores de Assistência Externa

Organizações de comércio:

Uma lista extensiva de organizações de comércio e de iniciativas de negócio ético e sustentável é dada em:

www.efi.fi/cis/english/links.shtml#trade

Certified Forest Products Council (EUA) www.certifiedwood.org/

Global Forest and Trade Network (GFTN) www.panda.org/forestandtrade

Timber Trade Federation (Inglaterra) www.ttf.co.uk

Empresas Internacionais de Consultoria:

Há um grande número de empresas de consultoria trabalhando com certificação, floresta, comércio, CdC e assuntos relacionados. A lista abaixo certamente não é exaustiva e tende a focar em grandes companhias internacionais. Existem numerosas firmas menores e consultorias locais, e você pode falar com outros representantes de interesses e colegas para identificar quem opera no país de onde provém sua madeira.

ERM www.erm.com

FORM Ecology Consultants www.forminternational.nl

GFA Terra Systems GmbH www.gfa-group.de

H.A. Simons www.simonsinternational.com

Inter Cooperation www.intercooperation.ch

Jaakko Poyry www.poyry.com

LTS International www.ltsi.co.uk

NEPCon www.nepcon.dk

Pira International www.pira.co.uk

ProForest www.ProForest.net

URS Forestry www.urs.com.au/spec/aust_bus-forest1.asp

Outros:

Commonwealth Forestry Association (Associações Florestais) www.cfa-international.org/

Convention on International Trade in Endangered Species (Cites) (Convenção sobre Comércio

Internacional de Espécies Ameaçadas da Fauna e da Flora Silvestres) www.cites.org

Directory of Forest Products, Wood Science & Marketing (Diretório de Produtos Florestais, Ciência da Madeira e Marketing) www.forestdirectory.com

FAO – Florestry www.fao.org/forestry

Forest World www.forestworld.com/welcome.cfm

Forestry.com www.forestry.com/cgi-bin/theforum/dcboard.cgi

International Tropical Timber Organisation (ITTO) (Organização Internacional da Madeira Tropical)

www.itto.or.jp/Index.html

Banco de Dados Europeu para Recursos Florestais – Serviço de Informação sobre Certificação www.efi.fi

UN/ECE Comitê da Madeira www.unece.org/trade/timber/Welcome.html

Woodworking International (Trabalhos com Madeira, Internacional) www.harnisch.com

World Forest Institute (Instituto Florestal Internacional) www.worldforestry.org

“O Grupo Blokker, como varejista de móveis de madeira para jardim, julga que Boa Madeira, Bom Negócio é um recurso valioso. Incentivamos todos nossos fornecedores de móveis de madeira para jardim a seguir o processo descrito e assim nos ajudar a garantir que os móveis de madeira para jardim em nossas lojas são legais e progressivamente de florestas certificadas FSC.”

René Dijkman,

Comprador, Tuincentrum Overvecht
Parte do Grupo Blokker

“Na Robert Dyas, trabalhamos com nossos fornecedores de móveis de jardim feitos de madeira de lei para evitar que madeira ilegal e indesejada entre em nossa cadeia de suprimento. Boa Madeira, Bom Negócio oferece claro aconselhamento prático a respeito de como limpar a cadeia de suprimento de seu produto. Eu o recomendo a outros varejistas e a seus fornecedores.”

Brent Wilkinson

Presidente, Robert Dyas

“Esse livro será de grande valia para varejistas, fabricantes e silvicultores. Todos nós necessitamos de ajuda para entender as questões e as soluções – e o TFT nos mostrou ambas as coisas. Leia e melhore radicalmente e para sempre seu suprimento de Boa Madeira.”

Rob Cissell

Diretor Executivo Comercial - B&Q, Inglaterra.



Tropical Forest Trust
IUCN Welt Hauptquartier
Rue Mauverney 28
1196 Gland
Suíça
T: +41 (0) 22 999 00 00
F: +41 (0) 22 999 00 02

E: b.roberts@tropicalforesttrust.com

W: www.tropicalforesttrust.com

O Tropical Forest Trust trabalha para transformar o comércio internacional de madeira tropical e produtos de madeira num agente para a conservação das florestas e para um desenvolvimento social e econômico sustentável e justo em todos os pontos da cadeia de suprimento. Estamos lutando para expandir a área de florestas naturais certificadas de modo independente sob o esquema do FSC, para assegurar que o manejo florestal seja socialmente benéfico, ambientalmente apropriado e economicamente viável.

Boa Madeira, Bom Negócio
Editado por The Tropical Forest Trust Ltd.

Nº da Companhia 3842323

Autor: Scott Poynton

Fotos © Edward Parker www.edwardparker.org.uk

Design e ilustrações de Ned Jolliffe

Agradecimentos são devidos ao Banco Mundial e seu Programa de Gerenciamento de Florestas pelo apoio financeiro e comentários oferecidos durante o planejamento desse guia. Os dados, interpretações, julgamentos e conclusões expressos nesse trabalho são dos autores e não devem ser atribuídos ao Banco Mundial, a suas organizações afiliadas, a membros do Comitê de Diretores Executivos ou aos governos que representam.

www.tropicalforesttrust.com



Esta publicação foi impressa no Contexto FSC sob a cadeia de custódia SGS-COC-0621. Contexto FSC é feito de 75% de fibras recicladas e 25% de polpa com certificado FSC proveniente de florestas bem manejadas independentemente certificadas seguindo as normas do Conselho de Manejo Florestal (Forest Stewardship Council), Marca registrada FSC © 1996 Conselho de Manejo Florestal (Forest Stewardship Council A.C.)