

# Guia para a Liderança ESG

Trabalho realizado em parceria com as principais empresas agrícolas e de alimentos com o intuito de mapear as oportunidades e desafios que moldam o desempenho de líderes ESG

**Março de 2022**

**Em parceria com**



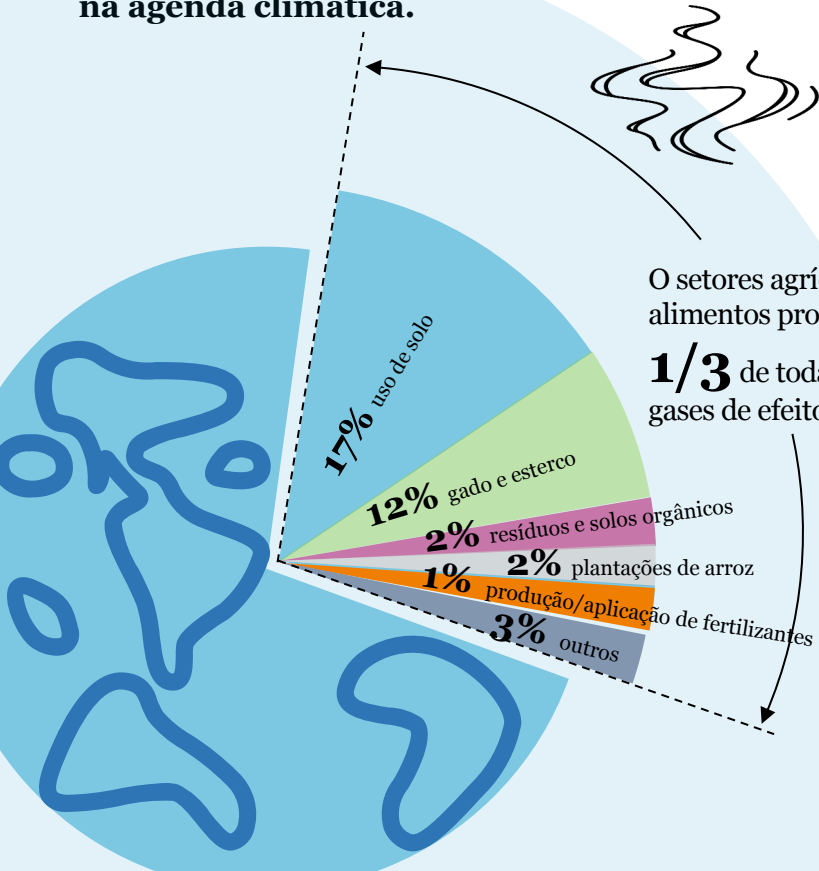
**Em colaboração de**



# Por que focar em ESG nos setores agrícola e de alimentos?

O sistema alimentar enfrenta a necessidade de uma transformação urgente para atender às demandas da crescente população mundial e, assim, poder criar soluções alimentares saudáveis, sustentáveis, equitativas e acessíveis.

Esta é uma grande oportunidade para empreender mudanças significativas em escala planetária. Naturalmente, os investidores ESG estão cada vez mais voltando seu interesse para a agricultura, entendendo que se trata de um setor chave na agenda climática.



O setores agrícolas e de alimentos produzem cerca de **1/3** de todas as emissões de gases de efeito estufa (1)

## Oportunidade ambiental

## Grande negócio

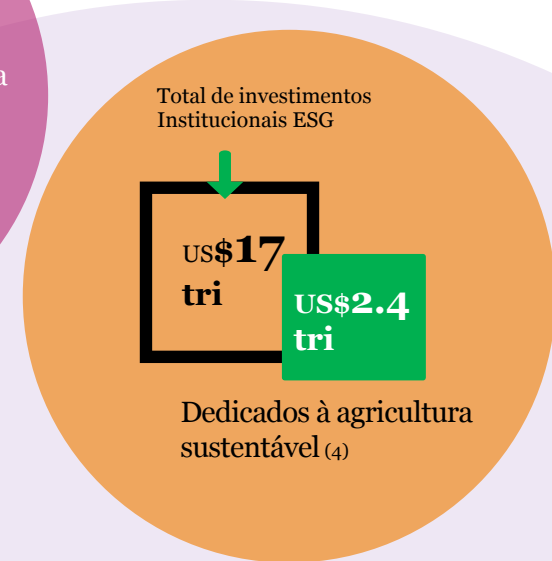


**1/3** de todos os postos de trabalho globais são provenientes dos setores agrícolas e de alimentos (2)

**2.5b**

## Impacto social

## Os 5 principais alvos de investidores sustentáveis



## Megatendências

**70%** é o aumento necessário de alimentos até 2050 que terá de ser produzido em apenas **5%** de terras aráveis (5, 6)

### Principais megatendências e mudança de políticas

Integração da indústria agroalimentar	<b>Ambições do Acordo Verde da UE para 2030</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir a perda de nutrientes</li> <li>• Agriculturas orgânicas e modelos de agricultura sustentáveis</li> <li>• Redução do desperdício de alimentos e adoção de dietas sustentáveis</li> <li>• Redução de pesticidas químicos</li> </ul>
Mudanças na dieta	
Reduzir as emissões de GEE	<b>Agenda do USDA de Inovação Agrícola</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir a pegada ambiental dos agricultores dos EUA pela metade até 2050</li> <li>• Aumentar a produção agrícola em 40%</li> </ul>
Desperdício zero e economia circular	
Escassez de água	
Melhoria da qualidade do solo	

# Objetivo do relatório

A diferença entre retardatários e líderes ESG define cada vez mais as condições básicas para o sucesso do negócio. Desde quem obtém acesso ao capital e aos melhores talentos, até ganho de reputação e redução do risco de litígio e volatilidade.

O que acontece nas principais práticas ESG é importante. Esta iniciativa é um trabalho conjunto com as principais empresas agrícolas e de alimentos para explorar as oportunidades e desafios que moldam o desempenho dos líderes ESG.

O relatório visa fornecer novas formas de se pensar três questões-chave em torno do ESG:

- 1) Definir a liderança ESG;
- 2) Compreender e alinhar o risco corporativo com a materialidade ESG;
- 3) Enfrentar o desafio dos dados ESG.

**Abordagem do Relatório.** O WBCSD e a TSC conduziram um fórum composto por empresas dos setores agrícola e de alimentos com foco em fornecedores de insumos agrícolas e commodities e distribuidores/processadores/atacadistas. Os participantes responderam a questionários detalhados e participaram de entrevistas individuais e workshops em grupo. Os resultados e insights foram compilados pelo WBCSD e a TSC no seguinte relatório.

Os pontos de vista e opiniões aqui expostos são os do WBCSD e da TSC baseados em insights compartilhados pelos entrevistados, e não representam, necessariamente, os pontos de vista e opiniões de qualquer organização participante ou contribuidor.



Em colaboração de:



Agradecimentos especiais para:



David Shaw  
ESG Director,  
Int. Zone  
Kraft Heinz



Valerie Vincent  
Global ESG &  
Foundation  
Manager,  
Kraft Heinz



Nicole Fischer  
Head of  
Sustainability,  
Kraft Heinz



Anjali Marok  
Global  
Responsibility  
Leader,  
Corteva



Tomas Zaborowski  
Head of  
Sustainability  
Excellence,  
Bayer CropScience



Klaus Kunz  
Head of  
Sustainability  
& Business  
Stewardship,  
Bayer CropScience



Lee Quarles  
Global Insights  
& Research  
Lead,  
Bayer  
CropScience



Bill Cooper  
Director Issue &  
Reputation  
Management,  
Nutrien



Todd Coackwell  
Sr. Director of  
Sustainability and  
ESG Disclosure,  
Nutrien



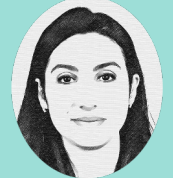
Candace Laing  
VP Sustainability  
& Stakeholder  
Relations,  
Nutrien



Bernhard Stormyr  
VP Sustainability  
Governance,  
Yara



Bachir Mouhyi  
Manager  
Sustainability  
Platform,  
OCP



Imane Aboulfeth  
Sr. Project  
Analyst,  
OCP

# Guia para a Liderança ESG

Este relatório propõe começar a definir a liderança ESG, estabelecendo os principais desafios, oportunidades e lacunas comuns na gestão ESG que foram identificados em uma série de workshops e questionários realizados com as principais empresas agrícolas.

Este resumo foi idealizado para ser sucinto, perspicaz e trazer modelos multiplicáveis e novas ideias para o tema.

## Questões fundamentais

### 1.

#### Como é a liderança ESG?

1. A simplicidade do foco é a chave para o melhor desempenho ESG;
2. Um fluxo de trabalho alinhado é o ponto de partida da jornada ESG;
3. O benchmarking de desempenho ESG requer uma estrutura de avaliação comum.

insights

### 2.

#### Quão alinhada está a materialidade ESG com o risco corporativo?

O setor agroalimentar é o menos alinhado em termos de risco e materialidade do que outros setores.

### 3.

#### Como podemos melhor gerenciar a materialidade?

1. A materialidade ESG precisa ser estratégica e operacional;
2. A materialidade precisa dar suporte ao benchmarking de pares e indústria;
3. A avaliação da materialidade precisa se tornar mais dinâmica;
4. A perspectiva dos stakeholders se torna cada vez mais importante.

#### Como utilizar este relatório

O mínimo de palavras necessário, o mais prático possível.

Este é um documento vivo e será atualizado regularmente. Ele foi formatado para ser lido digitalmente em vez de impresso.



Orientações chave



Contribuições de líderes ESG



Modelos

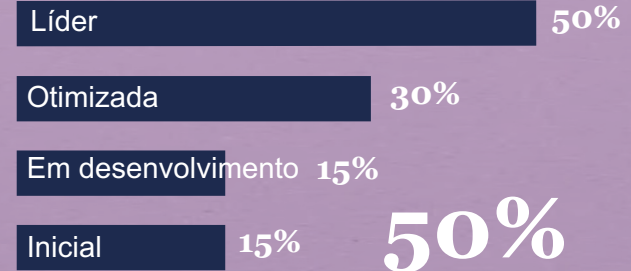
# 1. Como é a liderança ESG?

Parece uma pergunta simples, mas avaliar a própria maturidade ESG foi um desafio por três principais razões:

- 1) A origem do ESG varia conforme as empresas (ex.: RSC, relações públicas ou compliance de sustentabilidade), levando a definições e abordagens inconsistentes.
- 1) O alinhamento é necessário em parâmetros 'padrão' para medir a maturidade ESG versus 'intuição'.
- 1) Esses parâmetros "padrão" para medir a maturidade devem ser focados tanto para o âmbito interno (por exemplo, coordenação, processos e governança) quanto para o externo (por exemplo, liderança de pensamento, referências setoriais, parcerias e colaboração entre pares).

Como você avalia a maturidade da abordagem de sua gestão ESG?

% respostas




**50%**  
consideram suas empresas líderes na agenda ESG, mas com muitas ressalvas.

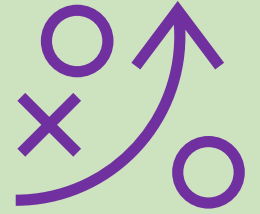


*“Nossa companhia lidera em relação ao que vejo em nosso setor de maneira geral, mas a gestão ESG ainda carece de maturidade em comparação à gestão financeira.”*

## Como é a liderança ESG?

# Insight. A simplicidade do foco é a chave para o melhor desempenho ESG




 Embora haja diversos tipos de dados e existam mais de 1.490 métricas ESG, os líderes ESG consideram a simplicidade do foco como um dos principais critérios.



### Visão geral das principais áreas executivas de foco ESG e KPIs (exemplo de participante)

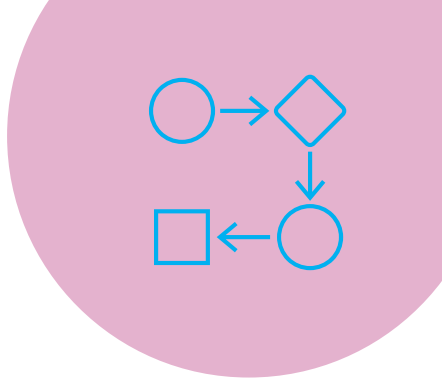
#### Nota do CEO.

**Equipe, vamos nos concentrar em alguns pontos importantes.  
Alguns pensamentos abaixo...**

	Dimensões mais relevantes	Metas
	Ecoeficiência operacional	Alcance +XX% de ecoeficiência e -XX% em emissões diretas até 20XX, neutralidade de carbono até 20XX
	Relatórios ambientais	Manter a distinção
	Estratégia climática	Completar a nova estratégia de mudança climática também por meio de projetos de compensação Apoiar a economia circular da substituição do plástico descartável a produtos 100% ecológicos
	Capital humano	Passar de XX% para XX% na pontuação de engajamento dos funcionários em 20XX
	Atração e retenção de talentos	Meta <XX% de rotatividade de funcionários mais jovens até 20XX
	Prática trabalhista	Manter a distinção
	Gestão da cadeia de abastecimento	Integrar objetivos ESG na estratégia da cadeia de suprimentos
	Direitos humanos	Manter a distinção
	Cidadania corporativa	Manter a distinção por meio do empoderamento digital em todo o país
	Governança corporativa	Integrar as metas ESG nas políticas de remuneração corporativa e melhorar a política do Conselho Admin.
	Proteção de privacidade	Manter a distinção
	Gerenciamento de riscos e crises	Complementar ainda mais a análise de sensibilidade com indicadores de risco
	Segurança	Reforçar as práticas de segurança cibernética
	Gestão da inovação	Expandir o portfólio de ofertas com novos serviços ESG e ampliar o financiamento e a incubação de start-ups

# Como é a liderança ESG?

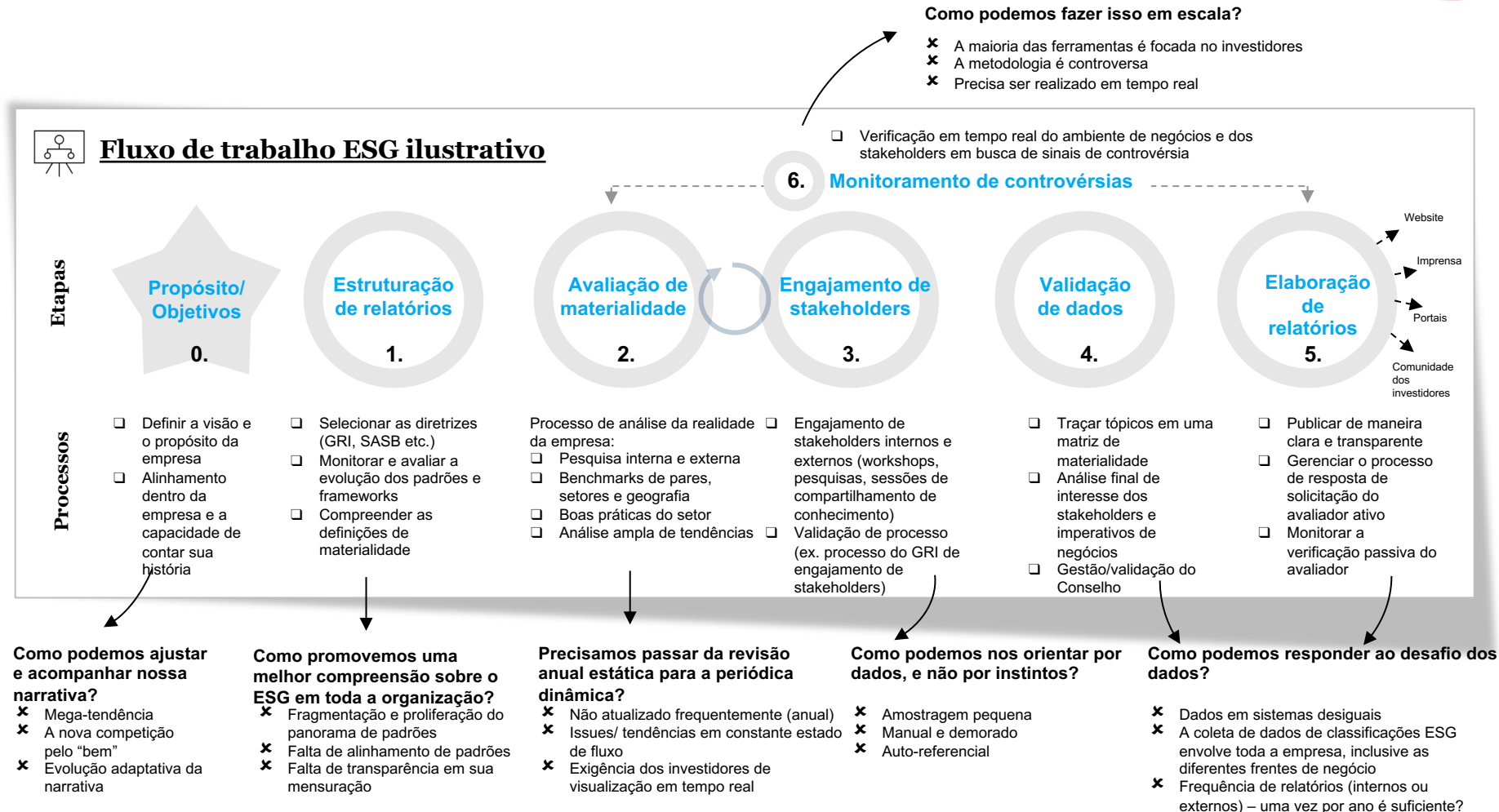
## Insight. Um fluxo de trabalho alinhado é o ponto de partida da jornada ESG.



Um fluxo de trabalho alinhado em toda a organização foi considerado crítico. Este fluxo ilustrativo representa as seis principais etapas e sintetiza os processos de cada uma.

No entanto, ainda existem desafios comuns e perguntas em aberto em cada etapa do fluxo de trabalho.

“Um fluxo de trabalho claro e alinhado nos permite projetar, planejar e executar efetivamente uma agenda ESG coordenada.”



# Como é a liderança ESG?

## Insight. O benchmarking de desempenho ESG requer uma estrutura de avaliação comum

Os participantes concordaram que é necessária uma estrutura comum para realizar uma autoavaliação de maturidade ESG.

Os resultados foram extrapolados para uma Estrutura de Avaliação de Maturidade ESG para um conjunto mais objetivo de medidas e progressos comparáveis.



### Estrutura de Avaliação de Maturidade ESG



### Próxima prática

#### Prática mínima

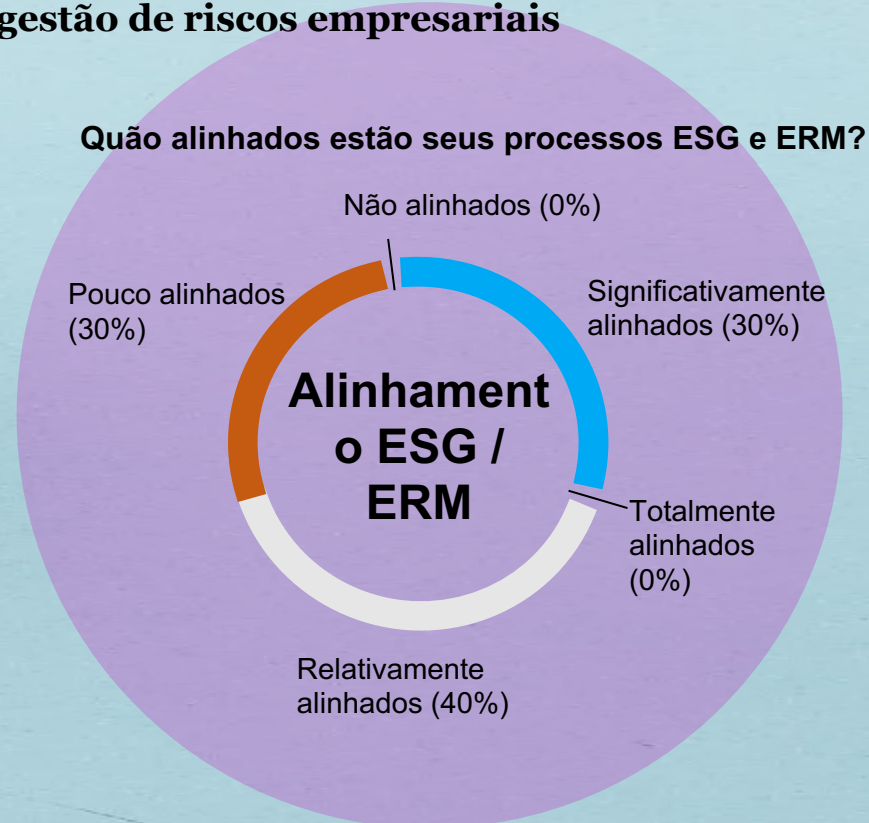
#### Prática comum

Propósito e objetivo ESG	Prática mínima		Prática comum		Próxima prática
	1 Compliance Medidas de mitigação de risco e redução de danos	2 Responsabilidade Social Evolução RSC	3 Gestão de risco Foco na gestão de risco (valor em risco)	4 Integração Visão integrada de gestão de risco + geração de valor	5 Criação de valor Integração total do propósito ESG dentro do DNA organizacional
<b>Governança e Organização</b>	Nenhum, ou líder ESG	Relacionado ao core business	ESG integrado com a função de risco	Equipe ESG multifuncional <b>formalizada</b> . Mecanismos entre departamentos a nível executivo (por exemplo, Comitê Executivo mensal liderado pelo CEO) para definição de metas, revisão do progresso, resolução de problemas e compartilhamento de conhecimento.	Agenda <b>totalmente alinhada aos negócios</b> com mecanismos de reforço estruturados para incorporar métricas ESG em processos operacionais e KPIs operacionais definidos para cada iniciativa, com progresso relatado mensalmente.
<b>Avaliações de materialidade</b>	<b>Pouco frequente.</b> Ligado apenas a fatores de risco corporativos (ciclo de 2-3 anos)	<b>Estático.</b> Liderado pelas equipes de relatórios (semestral)	<b>Semi-estático.</b> A avaliação do valor em risco é realizada em toda a organização (semestralmente com atualizações periódicas).	<b>Adaptável.</b> Valor em jogo calculado para a maioria das questões relacionadas à estratégia atual (atualizações anuais).	<b>Em direção ao dinâmico.</b> Avaliações dinâmicas internas e externas de materialidade, de megatendência a tópico, de stakeholder a nível geográfico (mensais frequentes, atualizações trimestrais).
<b>Engajamento dos stakeholders</b>	<b>Apenas com acionistas</b> versus foco nos stakeholders	<b>Limitado.</b> A contribuição com stakeholders externos (por exemplo, comunidades, ONGs, governos) transparente em alguns países, mas não há um alinhamento sistemático no nível do Grupo.	<b>Manual.</b> Análise de stakeholders internos (quem conhecemos) + suporte no engajamento de stakeholders de terceiros (quem não conhecemos, mas devemos conhecer). Normalmente, com amostras pequenas, demorado e caro (presencialmente, grupos focais, entrevistas, reuniões, prefeituras e pesquisas on-line, por telefone e aplicativos)	<b>Semiatomizado. Em direção ao</b> mapeamento dinâmico de influenciadores e ecossistemas que atendam aos requisitos de inclusão da GRI, apoiados por um conjunto de dados e ferramentas de todos os stakeholders	<b>Pulso global automatizado.</b> Mapas de calor dinâmicos e em tempo real e pesquisas virtuais do cenário de stakeholders: 1) benchmarking de narrativas e iniciativas setoriais e de grupos de pares e 2) mapeamento adaptativo/dinâmico de temas-chave, narrativas e percepções e sentimentos de categorias de stakeholders. Processo automatizado referenciado em relação aos processos manuais tradicionais dos stakeholders.
<b>Estratégia de Dados</b>	<b>Dados reativos</b>	<b>Retrospectiva.</b> Uso de dados existentes (e-mails, unidades de produção, sistemas F&A, RH, HSE), planilhas e dados manuais	<b>Dinâmica.</b> Ferramentas padrão de relatórios ESG, painéis de BI/Analytics, relatórios detalhados da cadeia de suprimentos e alguns dados de terceiros	<b>Perspectiva de futuro.</b> Infraestrutura e sistemas conectados, dedicados a soluções ESG (IA, ciência de dados, gerenciamento de dados, visualização de dados, soluções de inteligência e painéis avançados de previsão ESG e análise de cenários). Ampla fonte de dados (mídia, social, governamental, ONGs, web, terceiros, relatórios, etc.).	
<b>Métricas e KPIs</b>	Conduzido por <b>compliance</b>	<b>Qualitativo</b> (atividades e resultados)	Métricas <b>quantitativas e qualitativas</b> ligadas à mitigação de riscos	Métricas com impacto interno e externo	
<b>Garantia de terceiros</b>	Nenhum	<b>Informal</b>	<b>Seletiva</b>	<b>Abrangente</b> sobre todas as métricas de materialidade. Limitado a um nível razoável de garantia.	<b>Sistemático</b> sobre todos os dados ESG e alinhamento com estruturas externas. Nível razoável de garantia.
<b>Gestão de controvérsias</b>	Nenhum	<b>Reativo</b> para sinais negativos	Monitoramento <b>ativo</b> de risco	Soluções <b>proativas</b> dedicadas à análise da realidade	Análise da realidade <b>em tempo real</b> de todas as questões de materialidade da empresa e setor com pesquisas robustas e processos de diálogo



# 2. Quão alinhada está a materialidade ESG com o risco corporativo?

**70%** têm algum alinhamento significativo entre os processos ESG e a gestão de riscos empresariais



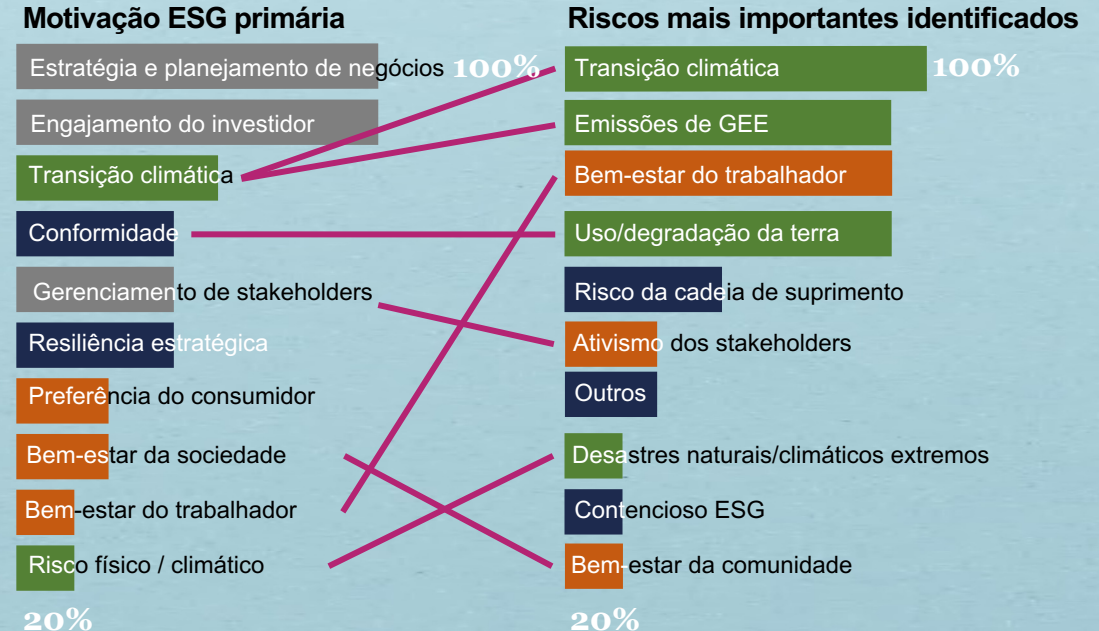
“O foco original em sustentabilidade e ESG era a conformidade. Agora percebemos que a conformidade não é suficiente porque não podemos contar toda a perspectiva de nossa história. O ESG se tornou uma preocupação para o negócio como um todo.”

**Porém, encontrar um limite claro entre as principais motivações para ESG e as áreas de risco mais importantes é difícil**

Motivações ESG ≠ os riscos mais importantes da empresa

A mbiental    S ocial    G overnança    F uncional

As respostas contêm uma combinação de atividades e áreas de foco e foram agrupadas livremente por sua relação ESG primária.



## Quão alinhada está a materialidade ESG com o risco corporativo?

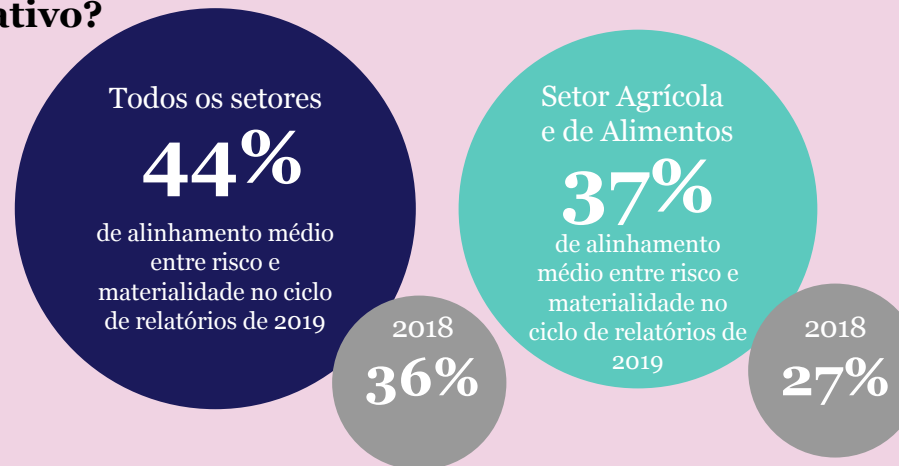
### Insight. Os setores agrícola e de alimentos estão menos alinhados sobre risco e materialidade do que outros

Apesar de algum progresso em 2018, os setores Agrícola e de Alimentos continuam atrás de outros setores no alinhamento entre risco empresarial e fatores ESG, limitando o alinhamento interfuncional efetivo.

As razões incluem os desafios associados a diferentes prazos de avaliação; a falta de linguagem e padrões comuns; e desafios para entender a dinâmica e complexidade do sistema agrícola e de alimentos.

“Ainda não temos uma metodologia acordada pelo setor para avaliar o risco ESG de uma perspectiva financeira.”

“Para nós, a grande diferença é que a avaliação de materialidade ESG se baseia na perspectiva dos stakeholders. Os processos de risco e ESG não precisam estar 100% alinhados, mas devem ser configurados de forma a informar uns aos outros.”



### A mudança climática é o grande conciliador entre risco e sustentabilidade; todo o resto, nem tanto

#### Tópicos materiais mencionados nas divulgações de sustentabilidade e divulgações de riscos das empresas (cronograma de relatórios de 2020).



Fonte: WBCSD - Tópicos relevantes mencionados nas divulgações de sustentabilidade e divulgações de riscos da empresa no cronograma de relatórios de 2020 (Gerenciando riscos globais: seis lições sobre gerenciamento de riscos corporativos de mais de 250 empresas, janeiro de 2022).

#### Quais riscos relacionados a ESG estão incluídos na abordagem de gestão?



### 3. Como podemos gerenciar melhor a materialidade?



*“É preciso haver um equilíbrio entre ser dinâmico em um nível operacional e definir um propósito claro e estável em um nível estratégico.”*



# Como podemos gerenciar melhor a materialidade?

## Insight. A materialidade ESG precisa ser estratégica e operacional



O horizonte temporal é um fator crítico na abordagem da materialidade ESG. As avaliações de materialidade são historicamente realizadas em um momento e, naturalmente, refletem as perspectivas daquele momento. Isso funciona bem para a definição de metas estratégicas, mas dificulta o acompanhamento dos muitos fatores voláteis e imprevisíveis que moldam e impactam esses tópicos de materialidade. Por exemplo, poucas avaliações de materialidade do quarto trimestre de 2019 incluíram o impacto de uma pandemia global.

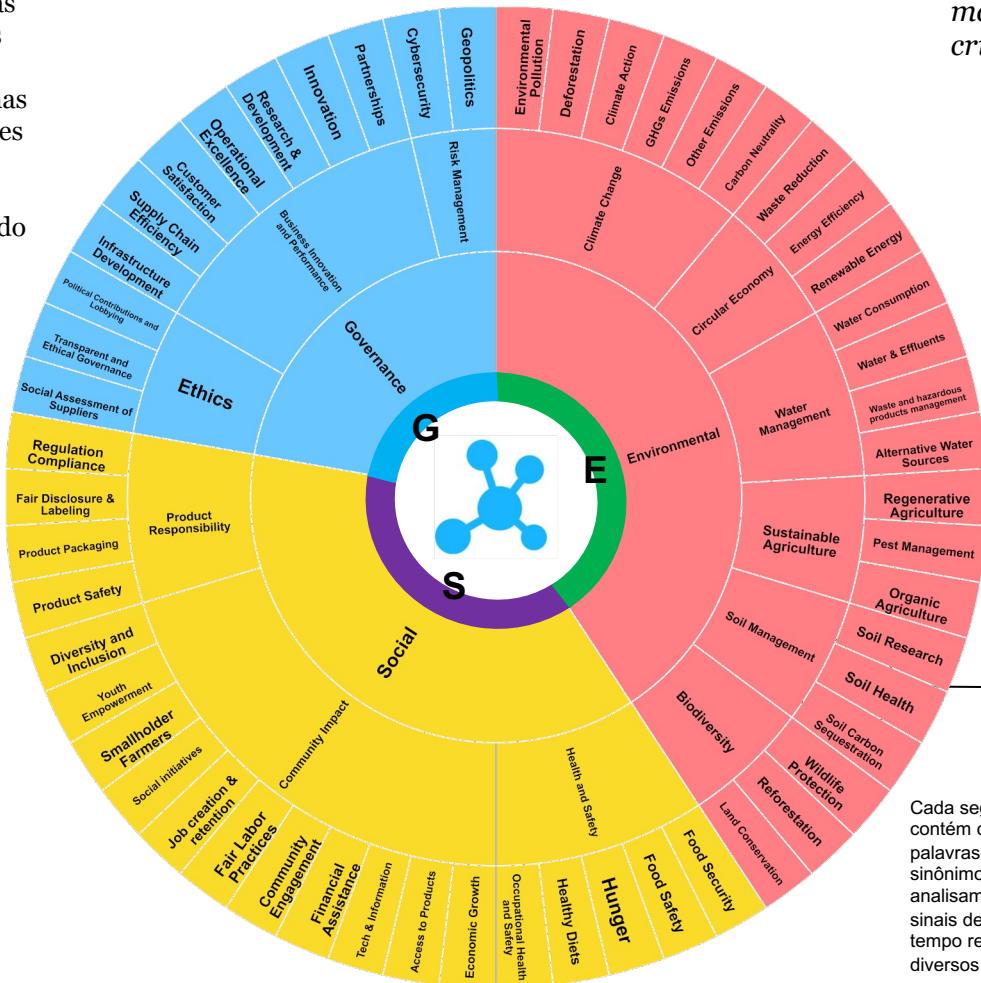
A chave é encontrar um equilíbrio e conexões claras entre:

- 1. Materialidade estratégica:** estabelecer metas claras e estáveis que orientem o negócio para o período de materialidade
- 2. Materialidade operacional:** permitir uma avaliação ágil, proativa e em tempo real de tendências e eventos em todos os tópicos e stakeholders, que mudam no período de atualização da materialidade



### Verificação do Horizonte ESG

Modelo de análise ESG dinâmico ilustrativo (sistema TSC ESG)



- Social
- Notícias
- Dados de especialistas
- Dados governamentais
- Web
- Dados de terceiros
- Relatórios
- ONGs/fontes de ativistas

Cada segmento contém centenas de palavras-chave e sinônimos que analisam todos os sinais de origem em tempo real em diversos idiomas

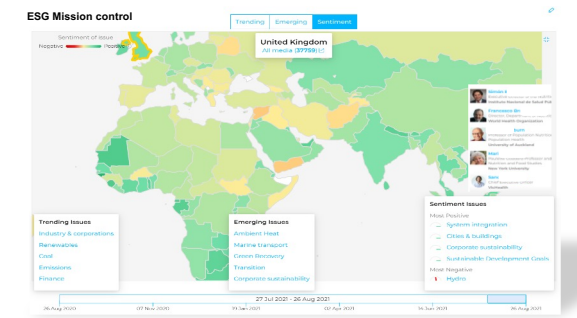


“Precisamos nos concentrar nas coisas que fazem a maior diferença materialmente e, em seguida, ser ágeis o suficiente para responder a esses novos insights que surgem. Para ter essa visão 360 dias, 24 horas por dia e 7 dias por semana de nosso cenário e ecossistema, precisamos ter os sistemas e dados corretos.”

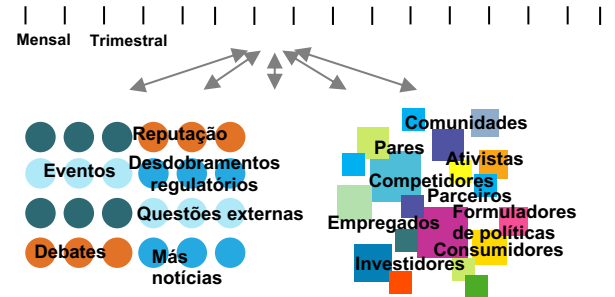


“Observar a tendência é importante, mas devemos ter cuidado para não mudar rapidamente nossos tópicos de materialidade – uma visão estável sobre eles permite que se crie impacto ao longo do tempo.”

### Norteador de materialidade estratégica



### Revisão operacional de materialidade



# Como podemos gerenciar melhor a materialidade?

## Insight. A materialidade precisa dar suporte ao benchmarking de pares, indústrias e padrões

Os líderes ESG concordaram que cada empresa tem um plano de materialidade único que evolui ao longo do tempo, mas enfatizaram existir muitos pontos em comum entre as empresas do mesmo setor. Assim, o foco é manter uma ampla lente de materialidade que mapeie padrões universais para o setor, além de temas comuns, categorias ou palavras de um participante: “Uma comparação de maçãs com laranjas”.

Mapeie os padrões selecionados para identificar sobreposições e aspectos complementares - depois organize "uma visão" para informar seu cenário de materialidade e impulsionar o alinhamento e a coordenação em toda a organização

### Taxonomia de padrões harmonizados

### Benchmarking de materialidade de pares

Theme	Category	GRI	SASB	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	WORLD ECONOMIC FORUM	TCFD	OCP	KraftHeinz	CORTEVA	Nutrien	YARA	Bayer
Environment	1.1 Climate Change	1.1.1 Air Quality 1.1.2 Compliance with Environmental Regulations 1.1.3 Energy Management 1.1.4 Fuel Management 1.1.5 GHG Emissions	305. Emissions 302. Energy 307. Environmental Compliance 301. Materials	Air Quality Energy Management Fuel Management GHG Emissions								
	1.2 Sustainability	1.2.1 Environmental Impacts on Assets and Oper 1.2.2 Supplier Environmental Assessment 1.2.3 Environmental Business Development 1.2.4 Evaluation of Environmental KPI 1.2.5 Lifecycle Impacts of Products and Services 1.2.6 Product Packaging 1.2.7 Product Quality and Safety 1.2.8 Responsible Consumption and Production	308. Supplier Environmental Assessment	Environmental Impacts on Assets and Operations Lifecycle Impacts of Products and Services Materials Sourcing Product Packaging Product Quality & Safety Supply Chain Management								
	1.3 Biodiversity and Water	1.3.1 Biodiversity Impacts 1.3.2 Water and Wastewater Management 1.3.3 Waste and Hazardous Materials Manage	304. Biodiversity 306. Effluents & Waste 303. Water and Effluents	Biodiversity Impacts Waste & Hazardous Materials Management Water & Wastewater Management								
Social	2.1 Health & Safety	2.1.1 Health & Safety 2.1.2 Fair Labour Practices	403. Occupational Health and Safety 405. Diversity and Equal Opportunity	Employee Health, Safety, and Wellbeing Compensation and Benefits Diversity and Inclusion								
	2.2 Employee Standards	2.2.1 Training and Education 2.2.2 Diversity and Equal Opportunity 2.2.3 Compensation and Benefits 2.2.4 Recruitment, Development, and Retention	401. Employment 409. Forced Labour or Compulsory Labour 402. Labour/Management Relations 404. Training & Education	Fair Labour Practices Labour Relations Recruitment, Development, and Retention								
	2.3 Community Responsibility	2.3.1 Access & Affordability 2.3.2 Customer Health and Safety 2.3.3 Customer Privacy 2.3.4 Fair Disclosure and Labelling 2.3.5 Fair Marketing and Advertising 2.3.6 Local Communities	416. Customer Health and Safety 418. Customer Privacy 413. Local Communities 417. Marketing and Labelling 419. Socioeconomic Compliance	Data Security & Customer Privacy Fair Disclosure & Labelling Fair Marketing & Advertising Social Impacts On Assets and Operations								
	2.4 Human Rights	2.4.1 Social Impacts on Assets and Operations 2.4.2 Freedom of Association and Collective Bargain 2.4.3 Human Rights 2.4.4 Non-Discrimination 2.4.5 Rights of Indigenous Peoples	408. Child Labour 407. Freedom of Association and Collective Bargain 410. Human Rights Assessment 406. Non-Discrimination 411. Rights of Indigenous Peoples	Human Rights and Community Relations								
Governance	3.1 Leadership & Management Structu	3.1.1 Audit Integrity and Internal Control Risk 3.1.2 Board Leadership 3.1.3 Protection of Shareholder Rights 3.1.4 Systemic Risk Management	410. Security Practices	Accident & Safety Management Systemic Risk Management								
	3.2 Business Innovation & Performanc	3.2.1 Economic Performance 3.2.2 Industry, Innovation & Infrastructure 3.2.3 Market Presence 3.2.4 Inherent Economic Impacts	201. Economic Performance 202. Market Presence									
	3.3 Outside Activities	3.3.1 Partnerships 3.3.2 Peace, Justice, and Strong Institutions 3.3.3 Anti-Corruption Policies 3.3.4 Anti-Competitive Behaviour	203. Indirect Economic Impacts 415. Public Policy									
	3.4 Business Ethics	3.4.1 Business Ethics and Transparency of Payme 3.4.2 Regulatory Capture and Political Influence	205. Anti-Corruption 206. Anti-Competitive Behaviour 204. Procurement Practices 414. Supplier Social Assessment	Business Ethics & Transparency of Payments Competitive Behaviour Regulatory Capture & Political Influence								

“Nós mapeamos os pares regularmente. Além de obtermos informações financeiras e de investidores sobre concorrentes diretos no upstream, também é possível rastrear para onde os players do downstream estão se movendo, o que afetará nossos clientes e, finalmente, nossos negócios.”

### Referência de materialidade



O benchmarking de pares e setores para tópicos escolhidos e as mudanças de posição ou novas inclusões permitem uma "verificação de sentido" externa da avaliação de materialidade.

OCP	KraftHeinz	CORTEVA	Nutrien	YARA	Bayer
<ol style="list-style-type: none"> <li>Energy Management</li> <li>Climate Change</li> <li>GHGs and other emissions</li> <li>Environmental compliance of activities</li> <li>Renewable Energy development</li> <li>Environmental assessment of suppliers</li> <li>Promotion of a sustainable agriculture</li> <li>Sustainable agricultural productivity</li> <li>Circular Economy Model</li> <li>Water Management</li> <li>Soil and biodiversity management</li> <li>Waste and hazardous products management</li> <li>Preservation of mining heritage</li> <li>Mine site rehabilitation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Climate change mitigation and adaptation</li> <li>Air pollution</li> <li>Resource efficiency</li> <li>Soil health</li> <li>Biodiversity</li> <li>Land use changes and deforestation</li> <li>Water conservation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Climate Change Mitigation</li> <li>Climate Adaption / Resilience</li> <li>Nutrient Management</li> <li>Soil Health</li> <li>Deforestation / Land Use</li> <li>Food Loss &amp; Waste</li> <li>Operational Footprint</li> <li>Water Use &amp; Quality / Stewardship</li> <li>Biodiversity</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Climate Change and GHG Emissions</li> <li>Soil Health</li> <li>Environmental Impacts of Products</li> <li>Waste and Tailings</li> <li>Environmental Incidents</li> <li>Water Stewardship</li> <li>Biodiversity</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Emissions</li> <li>Waste</li> <li>Environmental Compliance</li> <li>Energy</li> <li>Water and Effluents</li> <li>Biodiversity</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Climate protection</li> <li>Protection of the environment</li> </ol>

# Como podemos gerenciar melhor a materialidade?

## Insight. A avaliação da materialidade precisa se tornar mais dinâmica

Ligado à distinção de materialidade estratégica versus operacional discutida anteriormente, os líderes ESG enfatizaram a importância de manter uma vigilância ativa sobre os tópicos de materialidade operacional e orientados a eventos. Isso pode ser mudanças nas políticas governamentais, escândalos importantes com clientes ou convergência de tópicos (ou seja, clima + justiça ambiental + questões sociais).

Embora cada empresa e setor tenham um plano de materialidade único que evolui ao longo do tempo, a necessidade de atualização da avaliação de materialidade (ou seja, semestralmente) é considerada um obstáculo para isso.

Os Líderes ESG desafiaram a praticidade de realizar avaliações de materialidade com maior frequência (custo + tempo + gestão), mas reconheceram a crescente demanda dos stakeholders externos por isso, principalmente na comunidade de investidores. A tendência será para uma tecnologia de análise da realidade mais automatizada para mapear dinamicamente os tópicos de materialidade e o sentimento dos stakeholders em escala.

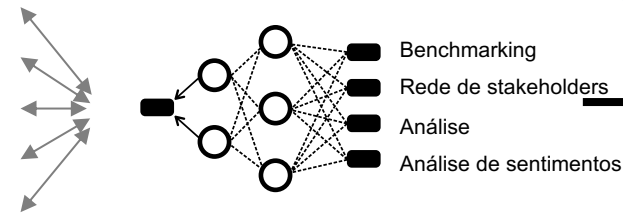
### Um esquema de materialidade dinâmica de modelo

Universo de tópicos ESG



- Social
- Notícias
- Dados de especialistas
- Coleta de dados criativos
- Dados do governo
- Web
- Dados de terceiros
- Relatórios
- Fontes de ONGs/ativistas

Análise do cenário



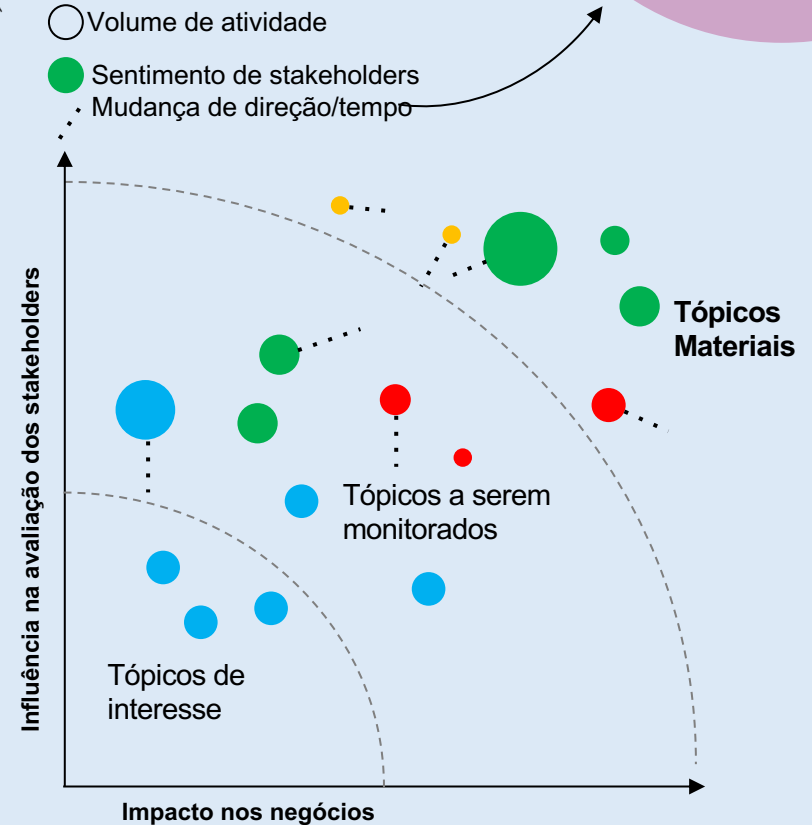
“É fundamental consolidar a análise da realidade e as discussões dos stakeholders. Só então podemos ter certeza de que obtivemos as informações corretas e a visão do que está por vir no futuro próximo.”

### Avaliação frequente de stakeholders

Cat.	Material topic	Co. Value at stake	Avg.	Gov't	NGOs	Community	Etc.
E	Climate change	75	37	35	21	20	—
	Environmental protection	25	21	17	11	11	—
	Transparency	15	16	17	14	10	—
S	Human rights	30	14	10	18	18	—
	Labour practices	10	17	17	21	11	—
	Diversity	15	18	24	21	5	—
G	Privacy	10	12	14	14	12	—
	Etc.	—	—	—	—	—	—

\* Sentimento dos stakeholders: por tópico, geografia e categoria de partes interessadas em relação à empresa, grupo de pares e narrativa geral

### Matriz de materialidade dinâmica



# Como podemos gerenciar melhor a materialidade?

## Insight. A perspectiva dos stakeholders é cada vez mais importante

💡 Capitalismo de stakeholders é a palavra da moda, impulsionada pela Declaração da Mesa Redonda de Negócios sobre o Propósito de uma Corporação. “Nos comprometemos a [...] entregar valor a todas as partes interessadas”, no Fórum Econômico Mundial em Davos. “Instando a mudança para o modelo de ‘capitalismo de stakeholders’” e, claro, Larry Fink, chefe da BlackRock, a maior gestora de ativos do mundo “comprometida em abraçar o propósito e servir a todas as partes interessadas.”

No entanto, os líderes ESG geralmente concordam que seus processos existentes precisam envolver mais os stakeholders, e com mais frequência, tanto para alinhar a estratégia da empresa às suas expectativas quanto como um requisito fundamental na preparação do relatório de sustentabilidade. Esta será uma mudança impulsionada pela tecnologia e, felizmente, diversas soluções estão surgindo.

“O engajamento dos stakeholders deve ser menos arte e muito mais ciência.”

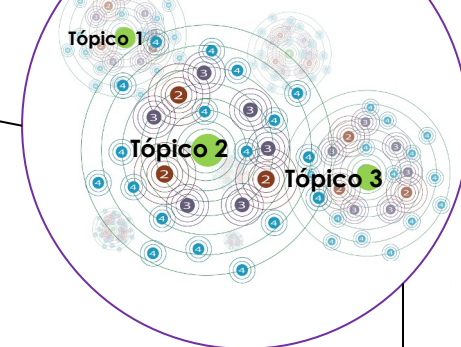
“Para entender o que e quanto de uma história contar aos investidores, olhar para as métricas de materialidade (framework) não é suficiente. Para realmente entender os fatores ESG que impactam a organização, precisamos ouvir de nossos stakeholders quais tópicos são relevantes para eles.”

### Pulso global dos stakeholders

Cat.	Material topic	Co. Value at stake	Avg.	Gov't	NGOs	Community	Etc.
E	Climate strategy	2.2	27	3.1	2.1	2.8	...
	Environmental transparency	4.3	4.1	3.7	4.1	4.1	...
	Transparency	3.8	3.5	3.7	3.5	3.5	...
S	Human rights	3.0	3.4	3.5	2.8	1.8	...
	Labour practices	4.0	2.7	4.1	2.1	4.1	...
	Diversity	2.8	1.8	2.4	2.1	3	...
G	Privacy	1.0	2.2	3.6	4.1	1.2	...
	Etc.	...	...	...	...	...	...

Sentimento dos stakeholders\*: por tópico, geografia e categorização de stakeholders para empresa, pares e narrativa geral

### Pulso do tópico do material



### Processo GRI e desafios comuns

GRI 102-40. Processo de Relatório de Sustentabilidade para Engajamento de Stakeholders



- ✗ Normalmente, um processo de 'caixa preta' difícil de comparar o número, a amplitude e o processo de engajamento em relação ao grupo superior de partes interessadas.
- ✗ Tamanho de amostra pequeno
- ✗ Viés de seleção - falar com aqueles que você conhece e que falarão com você de volta
- ✗ Um processo muito orientado a dados e consultas, contra o qual muitas empresas lutam e que, portanto, precisam terceirizar
- ✗ Muito manual, demorado e caro (prática presencial, grupos focais, entrevistas, ligações, prefeituras, pesquisas online, por telefone e APPs). Muitas empresas carecem de sistemas robustos de gerenciamento de stakeholders e optam por sistemas de CRM, em geral inadequados para a tarefa.

### Desafios e considerações

- Benchmarking Tendências da indústria
- Análise da rede de stakeholders
- Análise de sentimentos por tópicos e stakeholders

# 4. Como resolver o desafio de dados ESG?

A falta e a necessidade de capturar dados ESG ocupam o **primeiro lugar** em desafios de capacitação e estratégias de mitigação de riscos.

“Como empresa de insumos, nossa maior dificuldade de dados é entender quantos agricultores tiveram acesso aos nossos produtos e, uma vez que eles tenham sido aplicados, compreender qual foi seu impacto no solo, tanto positiva quanto negativamente.”

“Como produtor de alimentos, nossa maior luta com dados é entender o desempenho nutricional de nossos produtos.”

As necessidades e os problemas de dados permeiam quase todos os aspectos de um gerenciamento ESG eficiente.

## Comparação de recursos ESG e estratégias de risco





## Como resolver o desafio de dados ESG?

# Insight. O desafio de dados ESG pode ser dividido em fluxos de trabalho gerenciáveis



Em todos os principais desafios de capacidade ESG e estratégias revisadas de mitigação de risco, quase todos estavam relacionados a problemas com a definição, captura e harmonização de dados em relatórios internos significativos e divulgação externa.

Raciocinando a partir do pensamento de primeiros princípios, os “dados” podem ser divididos em quatro subdesafios: 1) dados e fluxo de dados, 2) métricas, 3) ferramentas e sistemas e 4) conjuntos de habilidades digitais.



“Sem dados e padrões de desempenho, é difícil saber o que identificar e o que rastrear. Os KPIs estão por toda parte.”



“Para capturar a compreensão real de algo que está mudando constantemente, são necessários muitos sistemas antigos para reunir os dados, gerenciá-los e medi-los através de diferentes lentes.”

## Os desafios de dados relacionados a ESG e riscos podem ser separados em quatro principais áreas:

### Desafios de capacidade ESG



### Foco dos dados

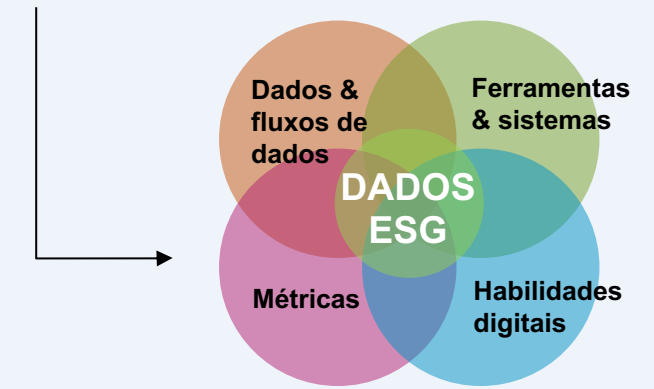
#### Dados & Fluxos de dados

#### Métricas

#### Ferramentas & sistemas

#### Habilidades digitais

### Estratégias de mitigação de risco



# Como resolver o desafio de dados ESG?

**Insight. Métricas simples, transparentes e claras são necessárias... Mas não espere isso tão cedo.**

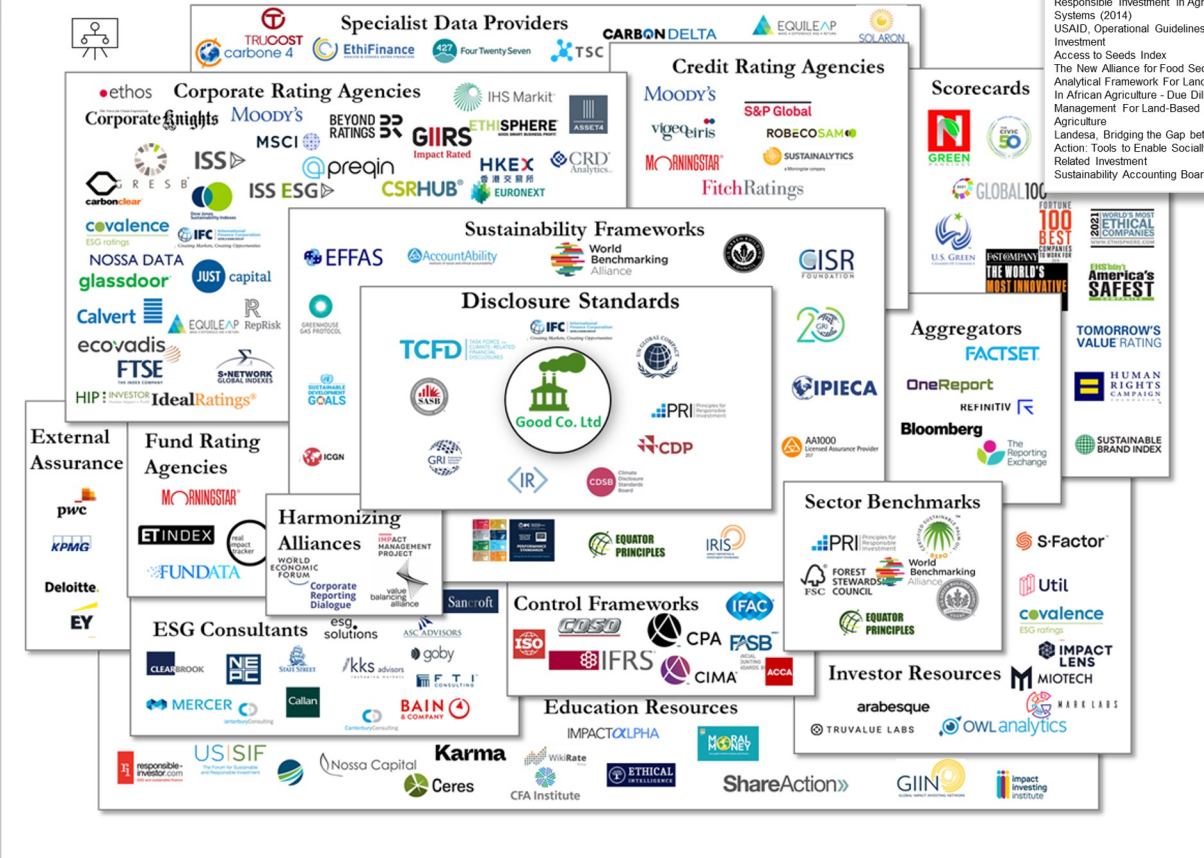
Padrões e Fontes da Indústria de Produtos Agrícolas (32)

FAO, CFS Voluntary Guidelines On The Responsible Governance Of Tenure Of Land, Fisheries And Forests In The Context Of  
 National Food Security  
 FAO Guidelines on the Right to Food  
 Oxfam Behind the Brands  
 FAO-OECD Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains  
 Ethical Trading Initiative Base Code  
 Sedex Risk Assessment Tool & Supplier Workbook  
 Access to Nutrition Index  
 Fair Labor Association Code of Conduct  
 Know the Chain  
 The Committee on World Food Security, Principles for Responsible Investment in Agriculture and Food Systems (2014)  
 USAID, Operational Guidelines for Land Based Investment  
 Access to Seeds Index  
 The New Alliance for Food Security and Nutrition: Analytical Framework For Land-Based Investments In African Agriculture - Due Diligence And Risk Management For Land-Based Investments In Agriculture  
 Landesa, Bridging the Gap between Intention and Action: Tools to Enable Socially Responsible Land-Related Investment  
 Sustainability Accounting Board Accounting Standards

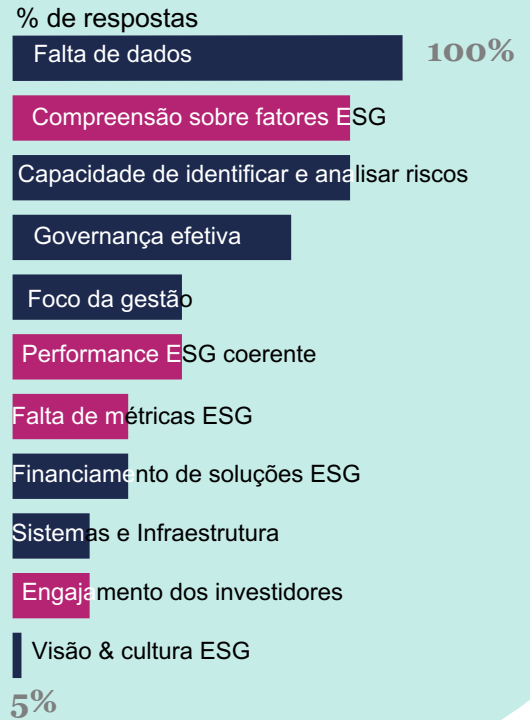
UN Guiding Principles Reporting Framework  
 Agricultural Products Industry Standards and Sources  
 Global Reporting Initiative, including sector supplements for mining and metals & oil and gas  
 Roundtables on Sustainable Palm Oil, Biomaterials  
 Free and Fair Labor in Palm Oil Production: Principles and Implementation Guidance  
 Global Compact Food And Agriculture Business Principles  
 French Ministry of Foreign Affairs & French Development Agency, Technical Committee on Land Tenure and Dev  
 COSA Measuring Sustainability Report  
 Sustainable Sourcing of Agricultural Raw Materials: a Practitioner's Guide  
 Interlaken Group, and its Guide Respecting Land and Forest Rights  
 Principles for Responsible Agricultural Investment that Respects Rights, Livelihoods and Resources  
 International Cocoa Initiative  
 Selected agriculture, food and beverage company policies and procedures  
 Wide range of reports & materials from UN - FAO, ILO, UNICEF, UNEP, UNDP, World Bank Group  
 Wide range of reports on agriculture, food and beverage industry from civil society, academic & expert sources

## O ecossistema ESG

Cada vez mais conectado e ávido por dados



## Principais desafios de capacidade ESG



### Sobre as métricas

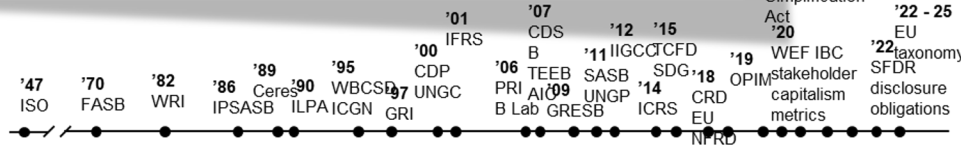
A análise de métricas é uma área de comum frustração, que requer ainda mais trabalho.

A proliferação e falta de alinhamento entre mais de 2.000 estruturas de relatórios, requisitos, metodologias e protocolos com mais de 1.424 potenciais indicadores de desempenho ESG foram considerados quase impraticáveis. Além disso, os participantes foram desafiados a gerenciar mais de 32 padrões específicos do setor.

Enquanto a maioria gerencia a divulgação de ESG sob GRI, SASB, IIRC, TCFD e CDP ou uma abordagem combinada que pode ser facilitada pelo desenvolvimento do International Sustainability Standards Board (ISSB), a nuance de materialidade, a falta de clareza e transparência nas metodologias e as métricas usadas são fontes comuns de frustração.

### Sopa de siglas!

De relatórios, requisitos, metodologias e protocolos



# Como resolver o desafio de dados ESG?

## Insight. A liderança ESG se aperfeiçoa cada vez mais em gerenciamento de dados



Vários fatores impulsionam o desafio de dados, incluindo sistemas e dados díspares que complicam a coleta robusta de dados ESG em toda a organização.

### 1. Quais dados e por que?



Com a alta demanda externa por diferentes pontos e tipos de dados, o desafio é construir um fluxo de trabalho de dados robusto, mas simples o suficiente, capaz de responder a quatro perguntas: 1) quais dados e por que? 2) quem os detém? 3) como podemos controlá-los? e 4) como os dados devem ser incluídos nos relatórios?



## Anatomia de um fluxo de dados ESG

As descobertas foram extrapoladas para uma estrutura de fluxo de dados ESG de boas práticas.

### 2. Definição e propriedade dos dados

- Definição do proprietário da fonte de dados e alocação de responsabilidade**
- Alocação transparente e definição de propriedade e responsabilidades
  - Procedimentos formais para garantir compartilhamento suficiente de conhecimento/coleta de dados

#### Compras

- Deligência prévia do fornecedor
- Dados da cadeia de suprimentos
- Responsabilidade do produto
- Emissões de escopo 3

#### RH

- Diversidade da equipe
- Rotatividade da força de trabalho
- Conduta, reclamações e denúncia
- Incentivos, remuneração
- Representação minoritária / feminina (liderança)
- Acesso a planos de saúde
- Treinamento e desenvolvimento de funcionários

#### Operações

- Emissões de Escopo 1 e 2
- Dados de eficiência da frota
- Reciclagem de dados
- Resíduos perigosos
- Grau de carbono
- Biodiversidade / Uso de dados da terra
- Consumo de energia renovável
- Dados de carbono

#### Ti e Dados

- Privacidade de dados
- Segurança cibernética / violações

#### Front Office

- Risco de clientes, contrapartes e transacionais

#### Financeiro

- Riscos financeiros relacionados ao clima
- Dados de preço, previsão e orçamento
- Relatórios financeiros e alocação de capital
- Responsabilidades em contratos de seguro
- Imparidade de ativos
- Transparência fiscal
- Receita verde

#### Estratégia

- Inteligência competitiva
- Inteligência de demanda de mercado
- Mudança de preferência ESG dos clientes

#### Auditoria Interna e Risco

- Anticorrupção
- Risco de divulgação ESG

#### Saúde e Segurança

- Incidentes críticos
- Dados da emergência

#### Comunicação

- Inteligência competitiva
- Sinais controversos
- Referências setoriais, geográficas e de pares
- Informações externas de stakeholders (notícias, redes sociais, revistas comerciais, benchmarks, academia, relatórios)

#### Departamento de RSC

- Engajamento da comunidade
- Direitos humanos
- Dados de ação da ONG

#### Relacionamento c/ investidores

- Dados de classificação, padrões e protocolos
- Métricas controversas
- Dados do emissor
- Classificação de divulgação

#### Liderança e Governança

- Compensação de executivos
- Classificações de ética nos negócios
- Comportamento competitivo
- Planejamento de sucessão

#### Assuntos governamentais/Política

- Legal, regulatório, produto
- Relações regulatórias

#### Legal e Compliance

- Composição do conselho
- Ação judicial
- Dados de risco de responsabilidade
- Risco de green washing

### 3. Estrutura de controles

- Definição de métricas e transparência de dados**
- Definições de métricas, protocolos padrão e medições
  - Definições/descrições de dados relevantes
  - Alinhamento de premissas, projeções, medições

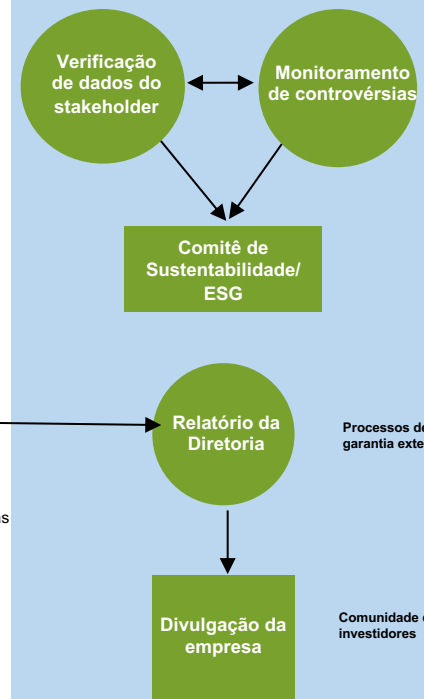


- Sistemas de Controle Interno**
- Sistemas de controle formal e operacional para as principais métricas não financeiras
  - Processo de controle para garantir: quantidade, qualidade, taxa, completude, acessibilidade e disciplina

- Fontes externas de dados
- Fontes internas de dados



- Escopo de Consolidação e Relatório**
- Escopo consistente de consolidação e período de relatório com os principais números financeiros
  - Especificação de grupos de consolidação



# Próximos passos



## Principais conclusões

As organizações precisam estar prontas para responder às rápidas mudanças do mercado e do comportamento dos consumidores, ao panorama de riscos, às demandas regulatórias e às expectativas de stakeholders.

**Organizações devem estar preparadas para demonstrar que estão aperfeiçoando sua liderança ESG e sua gestão de desempenho por meio de:**

- 1) Impulsionar o suporte para uma estrutura comum de Avaliação de Maturidade ESG;**
- 2) Definir fluxos de trabalho e processos de gerenciamento ESG claros;**
- 3) Construir um maior alinhamento entre as atividades de sustentabilidade e de gerenciamento de riscos por meio da definição de objetivos estratégicos e avaliação de riscos;**
- 4) Optar por avaliações de materialidade mais frequentes que apoiam uma estratégia consistente e também um desempenho operacional ágil;**
- 5) Adotar tecnologia e dados em todo o fluxo de trabalho ESG e nas métricas de desempenho.**

## Fundamentos

De quais desenvolvimentos tecnológicos críticos você precisa para dar suporte ao futuro gerenciamento ESG?

% respostas

Cruzamento de sistemas 100%

Análises de Big data

Inteligência Artificial

Riscos unificados & plataformas ESG

Auditoria remota

Rastreabilidade do Blockchain

Outros

20%

## Sobre o WBCSD

### WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

O WBCSD é a principal associação global liderada por CEOs de mais de 200 empresas líderes no desenvolvimento sustentável que trabalham coletivamente para acelerar as transformações do sistema necessárias para um futuro mais equitativo, positivo para com a natureza e que se comprometa com a neutralidade das emissões de carbono.

Isso é possível engajando executivos e líderes de sustentabilidade de negócios e outras áreas a fim de que estes compartilhem insights práticos sobre os atuais obstáculos e oportunidades para responder ao desafio integrado do clima, natureza e desigualdade sustentável; co-desenvolvendo guias para CEOs de “como fazer” a partir dessas percepções; fornecendo orientação de metas com base científica, incluindo padrões e protocolos; e desenvolvendo ferramentas e plataformas para ajudar empresas líderes em sustentabilidade a impulsionar ações integradas para enfrentar os desafios climáticos e de desigualdade em todos os setores e regiões.

As empresas associadas são de todos os setores de negócios e principais economias, representando uma receita de mais de US\$ 8,5 trilhões e 19 milhões de funcionários. Nossa rede global de quase 70 conselhos empresariais nacionais oferece aos nossos membros um alcance incomparável. Desde 1995, o WBCSD está posicionado de forma única para trabalhar com empresas associadas através das cadeias de valor para fornecer soluções de negócios impactantes para as questões de sustentabilidade mais desafiadoras. Juntos, somos a voz líder dos negócios para a sustentabilidade, unidos por nossa visão de mundo em que mais de 9 bilhões de pessoas possam viver bem, dentro dos limites do planeta, até meados do século.

Siga-nos no Twitter e LinkedIn.

Projetos e suporte de programas relacionados:

- Orientação para Aplicação do Gerenciamento de Riscos Empresariais (ERM) aos Riscos Ambientais, Sociais e de Governança (ESG): <https://www.wbcsd.org/bn68>
- Uma avaliação aprimorada dos riscos que afetam o setor de alimentos e agricultura: <https://www.wbcsd.org/DRAFoodAg>
- Valor de redefinição do WBCSD: <https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value>
- WBCSD Alimentos & Natureza: <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature>

#### Aviso Legal

Os pontos de vista e opiniões aqui expressos são de responsabilidade da WBCSD e da TSC, fundamentados na visão compartilhada pelos entrevistados. Eles não representam necessariamente os pontos de vista e opiniões de qualquer organização ou participante individual que contribuíram com o estudo.

Esta versão traduzida é apenas para fins informativos. Se houver alguma diferença ou inconsistência entre a versão original e esta versão, o conteúdo da versão original terá precedência. Além disso, o tradutor não será responsável por quaisquer desvantagens causadas pela tradução.

## Sobre a TSC

### THE STAKEHOLDER COMPANY

[www.tsc.ai](http://www.tsc.ai)

A TSC é líder global em software e dados ESG orientados por IA. Trabalhamos com muitas das maiores corporações do planeta em mais de 104 países.

Nossos sistemas de IA de 4ª geração se concentram em fornecer o mapeamento geral dos fatores de materialidade ESG e as redes complexas de stakeholders e suas posições e influência para mapear quem e o que importa, onde e, o mais importante, por quê.

Siga-nos no [LinkedIn](#)

Publicações relacionadas:

- ESG Playbook: <https://tsc.ai/esg-playbook/>
- Para ter acesso às imagens apresentadas neste relatório ou para avaliar a própria maturidade ESG da sua empresa, envie um email para [esg@tsc.ai](mailto:esg@tsc.ai)

## Principais Autores e Contatos



**Gordon Darling**  
Director Redefining Value  
WBCSD  
[darling@wbcsd.org](mailto:darling@wbcsd.org)



**Terence Lyons**  
CEO  
TSC.ai  
[terence@tsc.ai](mailto:terence@tsc.ai)



**Jérôme Kusters**  
Head of Impact & Sustainability  
TSC.ai  
[jerome@tsc.ai](mailto:jerome@tsc.ai)

