

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

LETICIA FRANCO MARTINEZ

O método Agro ESG como uma proposta para planejamento de ações de sustentabilidade no
agronegócio

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO

2024

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Augusto Reis Gomes
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. João Luiz Passador
Chefe do Departamento de Administração

LETICIA FRANCO MARTINEZ

O método Agro ESG como uma proposta para planejamento de ações de sustentabilidade no agronegócio

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutora em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO

2024

Autorizo a reprodução total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da
Universidade de São Paulo

Martinez, Leticia Franco.

O método agro ESG como uma proposta para planejamento de ações de sustentabilidade no agronegócio. Orientador Marcos Fava Neves. --Ribeirão Preto, 2024.
219f.

Tese (Doutorado) -- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto /USP.
Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações.
Área de Concentração: Administração de Organizações

1. ESG. 2. Agronegócio. 3. Planejamento Estratégico

DEDICATÓRIA

Aos meus pais pela dedicação e amor em todas as fases da minha formação.

À minha irmã, pela amizade e carinho todos os dias da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente ao meu orientador Prof. Dr. Marcos Fava Neves, que me apoiou em vários momentos da minha jornada acadêmica e profissional. Hoje, entendo a importância da frase “*you are the average of the five people you surround yourself with*”. Estar ao lado de um grande professor e excelente profissional, me fez crescer e querer mais para mim e para minha carreira. Além disso, ser parte do “*Dream Team*”, me fez conhecer pessoas incríveis.

Um agradecimento especial à Prof. Dr. Adriana Caldana e ao Prof. Dr. João Eutachio, aqueles que me inspiraram a seguir com o tema sustentabilidade desde quando ainda estava na graduação. Aos colaboradores da FEA-RP que também sempre me apoiaram em todas as etapas da minha vida na USP.

Agradeço a todos os meus amigos da Markestrat e da Harven Agribusiness School que me ajudaram nesse processo de amadurecimento profissional e acadêmico, colaborando para que mantivesse a energia necessária para finalizar esta tese.

Também agradeço a todos os profissionais que colaboraram diretamente com este trabalho: Matheus CÔnsoli, Luciano Thomé, Fábio Mizumoto, Rafael Kalaki, Beatriz Millet, Álvaro Gonçalves, Larissa Abrahão, Tiago Agne, Clauber Souza e Aron Belinky.

Um super agradecimento à minha mãe, Nilsa Martinez, que me fez sorrir todas as vezes que eu quis chorar, me mostrando que tenho um mundo de coisas boas ainda a ser vivido. Ao meu pai, Marcos Martinez, que sempre comemorou minhas conquistas e foi meu fiel conselheiro nesse mundo corporativo nada fácil. À minha irmã, Nathalia Martinez, e ao meu cunhado, José Belúcio, que sempre foram exemplo de dedicação para mim, tanto como profissionais, quanto nos estudos e agora como pais do meu afilhado querido, Vinicius.

A todos que contribuíram de alguma forma com este trabalho.

Martinez, L. F. (2024) *O método agro ESG como uma proposta para planejamento de ações de sustentabilidade no agronegócio*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

RESUMO

Esta tese de doutorado buscou abordar o desafio de sistematizar o conhecimento sobre ESG (*Environmental, Social and Governance*) e a importância de sua aplicação no contexto em que se insere. O principal objetivo foi desenvolver um método que almeja facilitar o processo de planejamento e melhorar indicadores de sustentabilidade de organizações do agronegócio, principalmente grandes produtores e grupos agrícolas. O trabalho é dividido em três etapas: pesquisa bibliográfica, análise documental de relatórios de sustentabilidade de dez grupos agrícolas selecionados e dez entrevistas em profundidade com especialistas no tema. Com base nas informações coletadas e na análise realizada, foi desenvolvido um passo a passo com sete etapas embasados na Teoria da Estruturação Forte, que considera, por sua vez, o equilíbrio entre ambiente interno e externo da organização como primordial à sustentabilidade corporativa. A contribuição teórica está no campo do planejamento estratégico ao estender os conhecimentos da Teoria da Estruturação Forte de Stones (2005) ao campo da sustentabilidade e do ESG no Agronegócio. A contribuição metodológica, se dá na criação de um novo método no tema ESG para empresas desse setor. Gerencialmente, as contribuições estão na identificação dos interesses dos stakeholders, antecipação de mudanças no contexto, desenvolvimento de estratégias em sustentabilidade e abertura de novas oportunidades.

Palavras-chave: ESG, agronegócio, planejamento estratégico, Teoria da Estruturação Forte

Martinez, L. F. (2024). MARTINEZ, L. F. (2022) *The agro ESG method as a proposal for planning sustainability actions in agribusiness*. (Doctoral Thesis). School of Economics, Business Administration and Accounting at Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brazil.

ABSTRACT

This doctoral thesis sought to address the challenge of systematizing knowledge about ESG (Environmental, Social and Governance) and the importance of its application in the context in which it is inserted. The main objective was to develop a method that aims to facilitate the planning process and improve sustainability indicators of agribusiness organizations, mainly large producers and agricultural groups. The work is divided into three stages: bibliographic research, documentary analysis of sustainability reports from ten selected agricultural groups and ten in-depth interviews with experts on the subject. Based on the information collected and the analysis carried out, a step-by-step with seven stages was developed based on the Strong Structuration Theory, which considers, in turn, the balance between the internal and external environment of the organization as essential to corporate sustainability. The theoretical contribution is in the field of strategic planning through the knowledge of Stones' Strong Structuring Theory (2005) in the field of sustainability and ESG in Agribusiness. The methodological contribution is in the creation of a new method on the ESG theme for companies in this sector. In general, the contributions are in the identification of stakeholders' interests, anticipation of changes in the context, development of sustainability strategies and opening up new opportunities.

Keywords: ESG, agribusiness, strategic planning, Strong Structuring Theory.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As ondas de inovação até a sustentabilidade.....	14
Figura 2: Relação entre os objetivos específicos e etapas metodológicas	26
Figura 3: Primeira versão do método discutida com especialistas	34
Figura 4: A natureza quadripartida da estruturação.....	48
Figura 5: Mapeamento da SST e perspectivas.....	50
Figura 6: Ferramenta GAS-Agro para o Desenvolvimento Sustentável	66
Figura 7: Ações relevantes de financiamento verde	69
Figura 8: Primeiro desenho do método Agro ESG	166
Figura 9: Desenho final do método Agro ESG.....	173

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais artigos relacionados à temática.....	20
Quadro 2: Justificando o tipo de pesquisa exploratória.....	24
Quadro 3: Grupos agrícolas nacionais.....	28
Quadro 4: Grupos agrícolas internacionais	29
Quadro 5: Categorias para análise das ações ESG dos relatórios	33
Quadro 6: Roteiro semiestruturado de entrevistas.....	35
Quadro 7: Relação dos especialistas entrevistados.....	36
Quadro 8: Matriz de amarração	38
Quadro 9: Problemas associados a barreiras	46
Quadro 10: Critérios de avaliação para agricultura da Climate Bonds	72
Quadro 11: Autores e teorias relacionadas às etapas do método Agro ESG.....	164
Quadro 12: Principais percepções dos especialista	167
Quadro 13: Principais ações e exemplos nas etapas do Agro ESG.....	194

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa e Relevância	17
1.2 Problema de Pesquisa.....	22
1.3 Objetivos	22
2. MÉTODO DA PESQUISA.....	23
2.1 Etapa 1 – Pesquisa Bibliográfica (Desk Research)	26
2.2 Etapa 2 – Análise Documental de Relatórios de Sustentabilidade	27
2.3 Etapa 3 – Entrevistas em profundidade com experts	34
3. REVISÃO DE LITERATURA	39
3.1 Planejamento Estratégico e a Teoria da Estruturação Forte, de Rob Stones (2005).....	39
3.2 Evolução dos Critérios ESG	52
3.3 Financiamento de Projetos no Agro.....	66
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	73
4.1 Análise dos Relatórios Nacionais e Internacionais	73
<i>Amaggi</i>	74
<i>BrasilAgro</i>	84
<i>Citrosuco</i>	93
<i>Raízen</i>	100
<i>SLC Agrícola</i>	110
<i>Adecoagro</i>	119
<i>Dole Food Company</i>	126
<i>Fresh Del Monte</i>	133
<i>CMPC S.A.</i>	144
<i>Chiquita Brands</i>	156

4.2 Desenho do Método e Percepção dos Especialistas	164
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	171
5.1 Detalhamento das Etapas do Método Agro ESG	174
<i>Etapa de Preparação - Entendimento do Contexto do Negócio (Roadmap)</i>	174
<i>Etapa 1. Mapeamento dos Principais Stakeholders</i>	177
<i>Etapa 2. Análise ESG do Ambiente Interno</i>	179
<i>Etapa 3. Análise ESG do Ambiente Externo</i>	181
<i>Etapa 4. Levantamento e Seleção de Oportunidades ESG</i>	184
<i>Etapa 5. Comunicação dos Compromissos e Resultados ESG</i>	186
<i>Etapa 6. Implementação das Ações ESG</i>	189
<i>Etapa 7. Gestão de Riscos, Impactos e Desempenho ESG</i>	191
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	196
6.1 Implicações Gerenciais	198
6.2 Limitações do Estudo	203
6.3 Sugestões para Estudos Futuros	205
REFERÊNCIAS	207

1 Introdução

O “despertar para a sustentabilidade” no mundo corporativo, se assim é possível dizer, foi um processo de anos e exigiu mudanças importantes de *mindset*. Autores contemporâneos, como Freman (1996); Seebode et al. (2012); Silva & Sérgio, (2016), alinhados aos conceitos de Joseph Schumpeter (1940) e a Teoria da Destruição Criativa, defendem que a sociedade está vivenciando a sexta onda da inovação. Para Schumpeter, os ciclos de negócios operam sob longas ondas e, basicamente, quando o mercado sofre alguma “inquietação”, uma mudança deve acontecer e uma nova era se inicia.

Nessa linha de pensamento, a sociedade vem “surfando” na crista dessas ondas ao longo da sua história, conforme representado na figura 1. A Revolução Industrial, como uma primeira onda (1785-1845); a Idade do Vapor com as ferrovias, como segunda onda (1830-1880); a Era da Indústria Automotiva, marcada pela eletricidade e pelo fordismo, como terceira onda (1900-1950); a Produção em Massa com o aparecimento da petroquímica, eletrônica e aviação, como quarta onda (1950-1990); a Era das Redes Digitais com biotecnologia e tecnologia da informação, como quinta onda (1990-2020) e, por fim, a Era da Sustentabilidade, como sexta onda, que se iniciou em 2020 e promete seguir pelos próximos anos. Esta última é marcada pelas mudanças climáticas e exigiu que o mercado adaptasse seus negócios e avançasse com tecnologias limpas (Freman, 1996; Seebode et al., 2012; Silva & Sérgio, 2016).

Figura 1

As ondas de inovação até a sustentabilidade



Nota. Fonte: Elaborado pela autora

Prova de que a sexta onda está em andamento foi o fortalecimento da sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*) pelo mundo nos mais diversos setores, tendo como marco o ano de 2004, após a publicação do documento “*Who Cares Wins*”, do Pacto Global, em parceria com o Banco Mundial”. Na ocasião, as 50 principais instituições financeiras do mundo se reuniram para refletir sobre formas de integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais. A instrução do documento é clara: “Minimize os impactos negativos e potencialize os positivos” (Pacto Global, 2023).

Analisar o macroambiente das organizações e ter um enfoque de redes é necessário para o entendimento de ameaças e oportunidades em um cenário organizacional (Neves & Castro, 2003; Neves et. al., 2019). Os ciclos de inovação mencionados podem ser intuitivamente relacionados às mudanças de variáveis não controláveis do ambiente, que incluem “*possíveis mudanças nos ambientes político/jurídico, econômico e natural, sociocultural e tecnológico, tanto no mercado*

doméstico como no internacional, inclusive referentes ao trabalho, tecnologia, inovação, consumidores, entre outros” (Neves et. al., 2019, p. 635).

Tais variáveis foram cruciais para impulsionar e garantir a transição de uma era para outra, ou seja, para gerar a “inquietação” necessária em cada momento. Esse fato se alinha à Teoria da Estruturação Forte, de Rob Stones (2005). Para o autor, as estruturas externas são as condições nas quais as ações acontecem, separadas das pessoas envolvidas (os agentes analisados), formando então o contexto das ações. Essas estruturas focam em regras (significados e legitimidade) e recursos (pessoas e objetos) ligados aos agentes, mesmo que eles não saibam disso (Ferreira-Quilice et al., 2023). As estruturas internas, por outro lado, são aquelas usufruídas pelos agentes em suas atividades profissionais na busca de bons resultados. A troca entre essas duas disposições resulta em (a) expansão e fortalecimento de alguns comportamentos, crenças e habilidades e em (b) organização lógica sobre as posições que cada agente ocupa dentro de uma estrutura social ou organizacional (Ferreira-Quilice et al., 2023).

Em consonância com o racional de Stones, Johnstone (2018) comenta em seu estudo a importância de integrar ambas as perspectivas (“fora para dentro” e “dentro para fora”), uma vez que *“uma abordagem de estruturação reconhece que a decisão de agir de forma sustentável é resultado dos controles externos e internos”* (Johnstone, 2018, p. 1271). A perspectiva de “fora para dentro” (*outside-in*) considera que a origem do comportamento empresarial sustentável está fora da empresa, o que significa que elas agem de forma sustentável em resposta a pressões de *stakeholders*, incluindo acionistas, clientes e funcionários. A perspectiva de “dentro para fora” (*inside-out*) sustenta que o comportamento sustentável começa dentro da empresa, resultante dos processos de tomada de decisão. Esta última perspectiva crê que as empresas enviam “sinais” aos

stakeholders para demonstrarem o seu desempenho superior. Essa visão advém da Teoria da Sinalização, exemplo disso são os relatórios de sustentabilidade (Johnstone, 2018).

De acordo com Pappousti e Sodhi (2020), a Teoria da Sinalização trabalha a ideia que empresas que estão fazendo um bom trabalho tendem a falar mais sobre suas ações sustentáveis do que aquelas que não estão. A razão para isso é que elas compartilham informações sobre sustentabilidade quando os benefícios de as compartilhar superam os custos envolvidos. Dessa forma, os relatórios de sustentabilidade servem para reduzir a diferença de informações entre os acionistas (pessoas que têm ações na empresa) e os gestores (aqueles que administram a empresa) sobre o desempenho em termos de sustentabilidade.

Por outro lado, autores como Ferreira-Quilice et al. (2023) comentam que existem diversas diretrizes em sustentabilidade e classificações ESG disponíveis no mercado, o que pode causar, pelo menos, três problemas: 1) a sustentabilidade ser considerada um conceito complexo e ambíguo; 2) as empresas usarem a divulgação de sustentabilidade como “cortina” para esconder práticas impróprias e 3) as classificações ESG terem diferentes avaliadores atribuindo taxas diferentes para a mesma empresa (Ferreira-Quilice et al., 2023).

Grande parte desse crescente interesse, principalmente em ESG, decorre de investidores que procuram alinhar as suas carteiras aos seus valores. No entanto, existem infinitas nuances de valores, graus de confiança nos dados ESG, tolerâncias ao risco e estratégias de investimento. Essa diversidade de estratégias de investimento e tipos de investidores está na base da atual confusão e desacordo sobre o melhor caminho a seguir para métricas e padrões ESG (Cort & Esty, 2020).

Mesmo diante desses desafios, o Agronegócio tem incorporado progressivamente a pauta de sustentabilidade e ESG em suas reuniões estratégicas por três motivos principais: 1) aumento

rápido do nível tecnológico utilizado na produção agropecuária; 2) liderança de um novo perfil de produtor rural, mais atento e conectado às informações e 3) coordenação de políticas e pesquisas voltadas para o avanço sustentável, evidenciando a consciência sobre a importância das altas produtividades nas fazendas para maximização dos lucros e cuidado com o meio ambiente. Esse cenário contribui para a agricultura de baixo carbono e, portanto, para as metas traçadas para a mudança climática, para a geração de empregos e para a economia do mundo, já que se trata de um setor bastante importante do ponto de vista econômico (EMBRAPA, 2021).

Nesse contexto, identificou-se uma importante oportunidade de pesquisa no que diz respeito à padronização de condutas relacionadas ao ESG no Agronegócio (Cort & Esty, 2020; Ferreira-Quilice et al., 2023). A principal contribuição teórica deste trabalho se dá no âmbito do planejamento estratégico ao estender os conhecimentos da Teoria da Estruturação Forte de Stones (2005) ao campo da sustentabilidade e do ESG no Agronegócio. O ganho metodológico se dá na entrega de um novo método que considera etapas ideais para planejar estrategicamente ações ESG de organizações do setor. Gerencialmente, as contribuições estão no conhecimento das expectativas dos stakeholders e do impacto causado a eles (positivos e negativos); antecipação de mudanças significativas no contexto; desenvolvimento de estratégias organizacionais em sustentabilidade e abertura de novas oportunidades de negócios responsáveis.

1.1 Justificativa e Relevância

O *Intergovernmental Panel on Climate Change*, IPCC (2018), em reportagem especial com a pauta clima, divulgou que “*mudanças rápidas, abrangentes e sem precedentes em todos os aspectos da sociedade*” deveriam acontecer para garantir a variação adequada de temperatura, o que exigiria transformações profundas em vários aspectos: energético, industrial, infraestrutura, logística e outros (IPCC, 2018; Gianfrate & Peri, 2019).

As mudanças climáticas aumentam o risco e as incertezas para muitos setores, mas principalmente para o Agronegócio, pois desencadeiam variação brusca das temperaturas, para cima ou para baixo, e no índice de chuvas, podendo culminar em secas e/ou geadas. Isso tudo torna o clima menos previsível, sendo altamente prejudicial para o elo agrícola, pois a sua jornada sofre impactos desde a semeadura até a colheita; no caso do pecuarista, os problemas são a pouca disponibilidade de água, alimento para o gado e, conseqüentemente para o bem-estar do animal. Visivelmente, as alterações do clima aumentam o estresse financeiro e o risco para o produtor rural, assim como para outras partes que investem no setor (Oostendorp et al., 2019).

O Agronegócio tem papel importante no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, tendo representado cerca de 27,4%, em 2022 (Cepea, 2022). Por isso, quebras de safras relacionadas às oscilações climáticas e à performance socioambiental podem acarretar um importante impacto econômico no país e no mundo, já que o Brasil é um dos principais fornecedores/exportadores de alimentos e um dos principais *players* do Agronegócio, liderando a produção e a exportação de diversas commodities agropecuárias.

Além disso, esse é um setor que colabora com muitas famílias na geração de emprego e de renda, ou seja, tal importância econômica está diretamente relacionada ao corpo trabalhista, no dia a dia do campo. Segundo o CEPEA da ESALQ/USP, a população empregada no agro corresponde a 28,3 milhões de pessoas.

Segundo a 26ª CEO Survey, com a alta liderança de organizações do Agronegócio, de modo geral, as empresas do setor se mostram mais avançadas do que a média no Brasil e no mundo no que diz respeito a iniciativas climáticas, sendo que 81% já implementaram ou estão implementando iniciativas para reduzir suas emissões, em comparação com 63% da média

nacional e 66% no mundo. Esses números são importantes, pois evidenciam um setor preocupado com seu desenvolvimento no tema (PWC, 2023).

Outra pesquisa aplicada ao setor, denominada “*Family Business Survey*”, mostrou apenas 39% das empresas familiares do agronegócio possuem uma estratégia clara de sustentabilidade, mostrando que ainda existe trabalho a ser feito nesse sentido (PWC, 2021).

Divulgar o desempenho ESG colabora com a mitigação da falta de informações das partes interessadas, além de reduzir riscos de empresas com propósitos diferentes integrem a rede de negócios e de aumentar a probabilidade de a organização receber apoios externos adequados (Hao et al., 2023; Pinheiro & da Costa, 2023). Um bom exemplo é a Danone North America. Em uma parceria com a *National Fish and Wildlife Foundation*, a empresa utiliza cerca de US\$ 3 milhões em financiamento federal para fornecer apoio financeiro aos agricultores. Trata-se de um bom caso de progressão em direção à descarbonização profunda e envolvimento proativo com a cadeia de valor na procura de oportunidades de mitigação (Sroufe & Watts, 2022).

Ainda, o ESG remodela como a empresa pode operar com incentivos e supervisão do mercado. Isso leva a uma maior ênfase no planejamento estratégico, resultando em uma maior produção e adoção de tecnologias verdes, bem como uma revisão abrangente dos negócios. Todos esses fatores contribuem para melhorar a reputação da empresa perante o público, a indústria, o mercado de trabalho e os credores financeiros, o que, por fim, fortalece sua vantagem competitiva em longo prazo (Hao et al., 2023).

Em suma, a justificativa e relevância desta pesquisa resume-se em quatro fatores principais relacionados a (1) existência de diversas diretrizes em sustentabilidade e classificações ESG disponíveis no mercado, o que pode causar problemas de entendimento e execução

(Ferreira-Quilice et al., 2023) por isso, é necessária a padronização de uma conduta em ESG (Cort & Esty, 2020; Ferreira-Quilice et al., 2023); (2) são evidentes os benefícios de uma abordagem empresarial em ESG como a mitigação da falta de informação (Hao et al., 2023; Pinheiro & da Costa, 2023), resultados melhores com uso de tecnologias, melhora de reputação da empresa e vantagem competitiva (Hao et al., 2023); (3) o Agronegócio representa quase 28% do PIB brasileiro e tem forte impacto econômico-social no mundo (Cepea, 2022) (4) a literatura do planejamento estratégico e a Teoria da Estruturação Forte podem ser ainda mais fortalecidas em sustentabilidade por meio de um método ESG, para além dos ganhos obtidos por autores como Karaca et al. (2020), Nguyen & Drakou (2021), SHAO et al. (2021), Campos (2022) e Melvani et al. (2022). Esses artigos foram resumidos no quadro 1 para melhor compreensão.

Quadro 1

Principais artigos relacionados à temática

Nome do artigo	Journal	Autores	Resumo
<i>A mixed-methods analysis for improving farmer participation in agri-environmental payments for ecosystem services in Vermont, USA</i>	Ecosystem Services	Karaca et al. (2020)	Examinaram se o uso de uma estrutura de pagamento por serviços ecossistêmicos (PES) para programas agroambientais poderia aumentar a participação dos agricultores por meio de uma abordagem de métodos mistos.
<i>Farmers intention to adopt sustainable agriculture hinges on climate awareness: The case of Vietnamese coffee</i>	Journal of Cleaner Production	Nguyen e Drakou (2021)	Destacam a necessidade de aumentar a percepção e a conscientização sobre o clima para promover a adoção de práticas agrícolas sustentáveis, ao mesmo tempo em que se cria confiança tanto nas informações científicas recebidas pelos agricultores locais quanto em seu círculo social. Um achado significativo foi que a confiança social variou com o controle financeiro.
<i>A new feasible method for yield gap analysis in regions dominated by smallholder farmers, with a case study of Jiangsu Province, China</i>	Journal of Integrative Agriculture	SHAO et al. (2021)	Buscaram construir um método eficaz que possa verificar razoavelmente a diferença de rendimento e os fatores limitantes de cultivo responsáveis por diminuir as diferenças de rendimento em áreas que são dominadas por pequenos agricultores. O método consiste em cinco procedimentos progressivos: 1)

			investigação por questionário do regime de cultivo do agricultor; 2) identificação de níveis de rendimento e lacunas de rendimento; 3) generalização das principais medidas de cultivo; 4) reconstrução de populações representativas de milho; 5) análise baseada em processo de lacuna de rendimento.
<i>The Rules-Boundaries-Behaviours (RBB) framework for farmers' adoption decisions of sustainable agricultural practices</i>	Journal of Rural Studies	Campos (2022)	Realizou uma revisão sistemática da literatura sobre as decisões dos agricultores de adotar práticas agrícolas sustentáveis na Alemanha. Além disso, desenvolveu a estrutura de “regras-limites-comportamentos” para as decisões dos agricultores sobre a adoção de práticas agrícolas sustentáveis. Por fim, propôs um trabalho de campo engajado para analisar a estrutura “regras-limites-comportamentos”.
<i>Farmers' values for land, trees and biodiversity underlie agricultural sustainability</i>	Land Use Policy	Melvani et al. (2022)	Defendem que os agricultores têm valores intrínsecos (contentamento, tranquilidade, orgulho) pela terra legada às gerações futuras. No entanto, uma vez que os meios de subsistência são afetados pela variabilidade climática e eventos extremos, pelas pragas de animais e insetos e pela escassez de mão de obra, os agricultores adotam diversas estratégias de resposta. Esse estudo valida por que os valores pluralistas dos agricultores para terra, árvores e biodiversidade devem ser integrados às decisões nacionais e à tomada de políticas para agricultura, florestas e conservação da biodiversidade.

Nota. Fonte: Karaca et al. (2020); Nguyen e Drakou (2021); SHAO et al. (2021); Campos (2022) Melvani et al. (2022)

1.2 Problema de Pesquisa

Nesse contexto, destaca-se o importante papel do planejamento estratégico em ações ESG para organizações do Agronegócio, mais especificamente para grandes produtores rurais e grupos agrícolas aumentarem sua competitividade frente a outros fornecedores, visto que os indicadores de sustentabilidade são fortemente considerados na escolha de parceiros de negócios e de possíveis investimentos.

Portanto, a seguinte questão foi definida como problema de pesquisa: *Como sistematizar o conhecimento sobre ESG e evoluir para um método de planejamento estratégico para organizações do Agronegócio (principalmente o grande produtor rural e grupos agrícolas) melhorarem seus indicadores de sustentabilidade, destacando seu importante papel como fornecedor responsável?*

1.3 Objetivos

De maneira geral, o objetivo de uma pesquisa deve ser o de solucionar problemas práticos, reunindo, analisando e interpretando informações de forma que possa facilitar decisões administrativas, tornando-as mais eficazes e, além disso, operacionalizar os conhecimentos gerados e retorná-los para a sociedade (Richardson, 2007).

Buscando atender a essa demanda, o objetivo geral que rege a presente pesquisa é o de *ilustrar quais ações ESG alguns grandes grupos agrícolas têm realizado para melhorar seus indicadores de sustentabilidade e como a teoria tem evoluído nesse sentido para consolidar esse conhecimento em um método de planejamento estratégico específico em ESG.*

Para auxiliar o alcance do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos se fazem necessários:

- Caracterizar a importância do tema ESG para o planejamento estratégico no Agronegócio;

- Apresentar os principais avanços em ESG em alguns grupos agrícolas previamente selecionados por terem relevância econômica no setor (nacional e internacionalmente) em termos de faturamento;
- Desenvolver um passo a passo que almeja levar o grande produtor rural/ propriedades agrícolas a um melhor estágio no mercado enquanto fornecedores sustentáveis e aptos nos critérios ESG;
- Aprimorar e evoluir para um método de planejamento de ações ESG que possa ser aplicável com o auxílio de especialistas de mercado.

2. Método da Pesquisa

Este trabalho tem o intuito de esclarecer como o planejamento estratégico, somado à critérios de sustentabilidade, pode colaborar com a imagem de fornecedores sustentáveis, ganhando vantagem competitiva frente ao mercado. Assim, será proposto um método de planejamento de ações ESG para o Agronegócio, conforme mencionado nos objetivos da pesquisa. Para que isso seja possível, o tipo de pesquisa exploratória foi o que melhor se encaixou com o detalhamento do trabalho, visto que é um tema novo na área de administração, sem consideráveis antecedentes na literatura de planejamento estratégico e que visa explorar um problema para prover compreensão e identificar novas ideias.

Segundo Selltiz et al. (1965), o objetivo de uma pesquisa exploratória é melhorar a compreensão acerca de um fenômeno de estudo ou identificar uma nova percepção sobre ele. Sua principal atividade envolve investigar o material bibliográfico disponível acerca do tema, buscando por hipóteses que surgirem dessas obras, o que possibilita maior intimidade com o problema de pesquisa que aparece como elemento central do processo de investigação. Algumas possibilidades de coleta de dados para uma pesquisa exploratória é via entrevista com especialistas, estudos de casos e análise de dados secundários (Malhotra, 2001).

A pesquisa que utiliza métodos qualitativos objetiva realizar análises em profundidade, podendo associar elementos estudados com eventos de interesse e, nesse contexto, não haverá medidas e inferências estatísticas, conforme comentado por Campomar (1991). Sabendo disso, a pesquisa qualitativa exigirá a criatividade do pesquisador, pois ela depende da sua habilidade em ter *insights* relacionados ao tema (Vieira & Zouain, 2005).

O quadro 2 relaciona os autores importantes para a pesquisa acadêmica e justifica como esta tese se encaixa no que é proposto por eles.

Quadro 2

Justificando o tipo de pesquisa exploratória

Pesquisa exploratória e qualitativa	Autores	Como esta pesquisa se enquadra?
O objetivo de uma pesquisa exploratória é melhorar a compreensão acerca de um fenômeno de estudo ou identificar uma nova percepção sobre ele.	Selltiz et al. (1965)	O objetivo da presente pesquisa de criação de um método ESG melhora a compreensão do tema e identifica uma nova percepção sobre ele.
A pesquisa que utiliza métodos qualitativos objetiva realizar análises em profundidade, podendo associar elementos estudados com eventos de interesse e, nesse contexto, não haverá medidas e inferências estatísticas.	Campomar (1991)	As ações de sustentabilidade dos grupos agrícolas estudados via relatório de sustentabilidade foram associadas a cada um dos critérios ESG para melhor compreensão da evolução do cenário. Para isso, não foram usadas análises quantitativas/estatísticas.
A maioria dos dados primários coletados é qualitativa e, assim, também será analisada. Algumas possibilidades de coleta de dados para uma pesquisa exploratória é via entrevista com especialistas, estudos de casos e análise de dados secundários.	Malhotra (2001)	Foram feitas análises de dados secundários com os relatórios de sustentabilidade e entrevistas com especialistas para validação do método proposto.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora

Segundo Neves e Conejero (2012, p. 699), em seu artigo direcionado à geração de métodos de planejamento e gestão, “*não é simples encontrar a discussão sobre como sistematizar uma pesquisa acadêmica para a criação de métodos de gestão (frameworks)*”. O que torna esta tese ainda mais desafiadora.

Para os autores, “a pesquisa bibliográfica (*Desk Research*), a análise documental, a *Grounded Theory* e o estudo de caso são métodos de pesquisa que podem ser utilizados nos trabalhos que produzem sequências de etapas gerenciais, apesar da importância de muitos outros na pesquisa qualitativa.” (Neves & Conejero, 2012, p. 699). Com exceção do estudo de caso, esta pesquisa de doutorado fará uso das três alternativas sugeridas por Neves e Conejero (2012).

É importante esclarecer os objetivos da pesquisa bibliográfica e da análise documental, pois possuem diferenças importantes do ponto de vista metodológico, mesmo que sejam tratadas de maneira integrada neste trabalho. A pesquisa bibliográfica é a análise de documentos de domínio científico, como livros e artigos de periódicos. Por sua vez, a pesquisa documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que foram tratados cientificamente, o que inclui relatórios executivos, artigos de jornais e revistas, filmes, gravações, entre outros materiais de divulgação (Oliveira, 2007).

Também é essencial o esclarecimento acerca da *Grounded Theory* ou Teoria Fundamentada. Os teóricos da Teoria Fundamentada visam descobrir padrões e processos para entender como um grupo de pessoas define sua realidade por meio de interações sociais (Stern et al., 1982; Hutchinson, 1993). Turner (1981 p. 227) declarou que “*uma vantagem da Teoria Fundamentada é que ela direciona o pesquisador imediatamente para o núcleo criativo do processo de pesquisa e facilita a aplicação direta tanto do intelecto quanto da imaginação ao exigente processo de interpretação dos dados da pesquisa*”.

Malhotra (2001) destaca que é essencial a definição precisa de um problema de pesquisa, pois somente assim será possível definir uma abordagem adequada. No entanto, as etapas metodológicas devem ser flexíveis para permitir ajustes conforme as mais diversas características do fenômeno estudado.

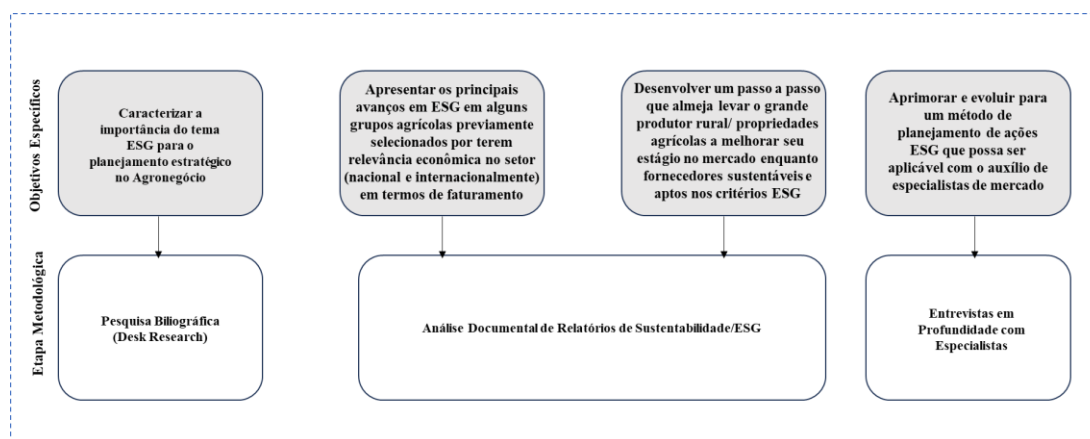
No total, foram três etapas metodológicas desenhadas para o desenvolvimento desta tese de doutorado, sendo que cada uma delas buscou atender aos objetivos específicos da pesquisa, conforme representado na figura 1.

Cada uma das etapas apoiou-se na citada *Grounded Theory*, ou seja, preceitos metodológicos da teoria foram utilizados ao longo da elaboração deste trabalho, com destaque para as etapas 2 e 3, momento em que é realizada a principal coleta e análise de informações.

Para a *Grounded Theory*, a análise e a coleta de dados ocorrem simultaneamente, e cada item deve ser comparado com todos os outros, sendo considerada, portanto, uma teoria bastante densa do ponto de vista conceitual, contando com muitas relações de um contexto, misturando escrita descritiva e conceitual (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1994).

Figura 2

Relação entre os objetivos específicos e etapas metodológicas



Nota. Fonte: Elaborado pela autora

2.1 Etapa 1 – Pesquisa Bibliográfica (Desk Research)

Smith & Biley (1997), assim como Hutchinson (1993), defendem que a revisão de literatura (ou pesquisa bibliográfica) deve preceder a coleta e análise de dados. Os autores comentam sobre a clareza conceitual que esse tipo de pesquisa pode oferecer antes de se

aprofundar no estudo principal, o que pode ajudar o pesquisador a atingir a densidade conceitual, aumentar a riqueza do desenvolvimento do conceito e, posteriormente, torná-lo capaz de continuar com o processo de desenvolvimento da teoria. Ou seja, a ideia, nessa fase, é ter um quadro parcial de conceitos locais, que designam algumas características principais das situações que ele estudará (Glaser & Strauss, 1967).

Nesse sentido, para obter este “quadro parcial de conceitos” e poder “continuar com o processo de desenvolvimento da teoria”, as principais bases de dados de artigos científicos reconhecidas nacional e internacionalmente (SciELO, Scopus e Science Direct) foram acessadas com o intuito de fazer o levantamento das temáticas mais importantes para este trabalho. São elas: Planejamento estratégico e a Teoria da Estruturação Forte, Evolução dos Critérios ESG e Projetos Verdes no Agronegócio. Cada uma delas é aprofundada com base na literatura vigente e se encontram na seção de revisão de literatura.

2.2 Etapa 2 – Análise Documental de Relatórios de Sustentabilidade

O público-alvo do presente estudo são os produtores rurais e grupos agrícolas, principalmente, não excluindo a possibilidade de outras organizações do Agronegócio usufruírem da metodologia proposta.

Tendo isso em mente, para a análise documental, foram selecionados, por conveniência de acesso a informações dos relatórios de sustentabilidade, cinco grandes grupos agrícolas que possuem atividades no campo no Brasil (SLC, Amaggi, Brasilagro, Raízen e Citrosuco) e cinco grandes grupos agrícolas que possuem atividades no campo internacional (Dole, Chiquita Brands, Fresh Delmonte, CMPC e Adecoagro). Todos eles são considerados modelos para o Agronegócio do ponto de vista econômico (faturamento) e têm em conta a sustentabilidade em sua estratégia de negócio, conforme apresentado no quadro 3.

A escolha desses grupos almejou uma visão global e maior relevância aos resultados deste trabalho. Além disso, por envolverem mais de uma cultura, como grãos, cana e



hortifruti, a heterogeneidade dos casos escolhidos permitiu que os dados utilizados trouxessem uma visão de “multiculturas” para o método, além de perfis diferentes de atuação no mercado, consequentemente.

As principais fontes de coleta de informação foram os relatórios de sustentabilidade, relatórios integrados e/ou ESG desses grandes grupos agrícolas selecionados e que estão disponíveis publicamente. De forma complementar, foram realizadas outras buscas no website e em artigos de grande circulação, como em revistas e jornais renomados.

Quadro 3

Grupos agrícolas nacionais



Grupo	Apresentação	Relevância ESG
	<p>Fundada pelo Grupo SLC, é produtora de soja, algodão e milho, além de trabalhar com criação de gado, fazendo a integração lavoura-pecuária. Também é detentora da marca SLC Sementes, que produz e comercializa sementes de soja e algodão</p>	<p>Foi uma das primeiras empresas do setor a ter ações negociadas em Bolsa de Valores, tornando-se uma referência no seu segmento. Em 2020, anunciaram em suas redes sociais a primeira emissão de Certificado de Recebíveis do Agronegócio (CRA), de R\$ 480 milhões em títulos verdes, com a promessa de que os recursos da emissão seriam aplicados nos projetos de agricultura digital e de baixo carbono (<i>Valor Econômico</i>, 2021).</p>
	<p>Atualmente, a AMAGGI é produtora de soja, milho e algodão. Possui fazendas em Itiquira, Sapezal, Campo Novo do Parecis, Querência e São Feliz do Araguaia, todas em Mato Grosso. Quinta maior exportadora de soja e produtos de soja do Brasil em 2020 (e investidor, 2022). Foi pioneira em novas técnicas agrícolas no campo e segue inovando, com tecnologia, respeito às pessoas e ao meio ambiente.</p>	<p>Acessou o mercado internacional de dívida pela primeira vez em 2021, com uma emissão de US\$ 750 milhões em títulos verdes (<i>Investing Brasil</i>, 2021). Possui um espaço em seu website chamado AMAGGI <i>Sustainability Bond</i>, onde divulgou sua estreia em títulos sustentáveis no início de 2021 – foram US\$ 750 milhões, com o objetivo de financiar uma economia sustentável e de baixo carbono por meio de projetos alinhados à Política Socioambiental e ao Posicionamento Global de Sustentabilidade da companhia, bem como aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), segundo o grupo (Amaggi, 2021a).</p>
	<p>A BrasilAgro é uma das maiores empresas brasileiras em quantidade de terras agricultáveis e com foco na aquisição, desenvolvimento e comercialização de propriedades rurais com aptidão para a agropecuária. Desde o início das</p>	<p>A BrasilAgro foi a primeira empresa brasileira de produção agrícola a abrir o capital no Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa estabelecido pela B3 (Bolsa de Valores de São Paulo) e a primeira brasileira do setor de Agronegócio a listar ADRs (<i>American Depositary Receipts</i>), na NYSE (New York</p>

	suas operações, em 2006, adquiriu um total de 14 propriedades rurais, tendo realizado a venda de quatro dessas fazendas.	Stock Exchange). Tendo em vista a listagem na bolsa de valores americana, a Companhia atende às exigências da SEC (<i>Securities and Exchange Commission</i>) e, portanto, à <i>Lei Sarbanes-Oxley</i> (SOX), que prevê a criação de mecanismos e medidas de controle, transparência e boas práticas de governança corporativa.
	Referência global em bioenergia, possui um modelo de atuação ponta a ponta: desde a produção e venda de energia renovável e açúcar a partir da cana-de-açúcar à distribuição dessa energia para diversos cantos no mundo.	A Raízen vai emitir debêntures atreladas a indicadores de desempenho ESG, totalizando até R\$ 1,2bn, com duas metas a serem cumpridas até março de 2026: 1) obter a certificação Bonsucro, selo que atesta boas práticas ambientais e sociais nos canaviais, para 94% de suas unidades operacionais (vs. 74% atualmente); e 2) elevar para 30% a participação de mulheres em posições de liderança (vs. 19% atualmente) (XP Investimentos, 2022).
	A Citrosuco cultiva, produz e entrega alimentos de origem natural e sustentável para diversos países ao redor do mundo. Possui 28 fazendas, sendo que as 25 de produção de laranja são todas auditadas externamente.	A empresa ainda não está no mercado financeiro. Mas possui metas voltadas à contribuição com o clima. A empresa prometeu que, até 2025, reduzirá em 10% suas emissões de carbono e que 75% de seu abastecimento de laranjas será sustentável, por isso recorreu a um empréstimo verde no mercado (<i>Valor Econômico</i> , 2022).

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base em Amaggi (2021a, 2022); BrasilAgro (2022); Citrosuco (2022); Raízen (2022); SLC Agrícola (2022); *Valor Econômico* (2021, 2022); XP Investimentos (2022)

Quadro 4

Grupos agrícolas internacionais

Grupo	Apresentação	Relevância ESG
	A Dole é uma empresa multinacional agrícola americana-irlandesa com sede na Irlanda. A empresa é a maior produtora de frutas e legumes do mundo, operando com 74.300 funcionários em tempo integral e sazonais, responsáveis por mais de 300 produtos em 90 países.	Em janeiro de 2020, a Dole anunciou que 11 fazendas de banana na Colômbia e duas no Equador obtiveram a certificação da <i>Alliance for Water Stewardship</i> (AWS) e <i>International Water Stewardship Standard</i> , por levar a gestão da água a um nível mais alto na própria agricultura da Dole e no cultivo de fornecedores e operações de abastecimento. Em março de 2021, a <i>Dole Food Company</i> anunciou o lançamento de uma campanha integrada de sustentabilidade destinada a ampliar suas metas lançadas em 2020, sob o título de 'The Dole Way'. (Fruit Processing, 2021).
	Empresa líder global de bananas, emprega 18 mil pessoas em 25 países. Iniciou sua história em 1870, em Boston, Massachusetts, nos Estados Unidos, com o transporte de bananas, o que era um desafio na época. Também é uma empresa agrícola e uma das líderes mundiais no cultivo e distribuição de banana em todo o mundo.	Em 2022, a Chiquita anunciou seu programa de sustentabilidade "30BY30", que visa reduzir as emissões de carbono nas operações da marca em 30% até o final de 2030. Após um processo de revisão completo, a <i>Science Based Target Initiative</i> (SBTi) aprovou o Programa de sustentabilidade "30BY30" e metas climáticas agressivas, tornando a Chiquita a primeira empresa global de frutas a ser

		reconhecida pelo SBTi. A organização SBTi define as melhores práticas em um cenário de segmentação com base científica e é responsável por validar e medir o progresso da marca de acordo com um conjunto de critérios rigorosos (Chiquita Brands, 2022).
	A <i>Fresh Del Monte Produce Incorporated</i> , com sede nos Estados Unidos, é uma das principais produtoras e distribuidoras de frutas e legumes frescos minimamente processados. Trata-se de uma empresa verticalmente integrada, gerenciando todas as etapas da cadeia de suprimentos.	Em 2021, algumas metas traçadas pela organização para 2030 incluíram: alcançar 100% do volume global de produtos certificados como cultivados de forma sustentável, reduzir emissões de Escopo 3 em 12,3% em comparação com os níveis de 2020, alcançar pelo menos 80% dos produtores associados, implementando práticas de eficiência no uso da água em suas operações (Environmental Leader, 2021).
	A empresa iniciou suas atividades no Chile, produzindo papelão a partir de palha de trigo. Em 1959, passou à celulose. Desde então, já se expandiu para outros sete países (Argentina, Colômbia, México, Peru e Uruguai). A empresa chegou ao Brasil em 2009. Hoje, a companhia tem cerca de 250 mil hectares de florestas plantadas e produz 1,9 milhão de toneladas de celulose e 60 mil toneladas de papel por ano.	Emitiu o seu primeiro título verde nos mercados internacionais em março de 2017, por um montante de US\$ 500 milhões. Essa operação foi a primeira desse tipo realizada por uma empresa chilena no mercado. Foi a primeira companhia chilena a emitir um Bônus Verde, em 2019. O bônus foi colocado hoje na Bolsa de Valores de Santiago, tornando-se o terceiro título verde emitido pela CMPC. Os dois primeiros foram colocados em outubro de 2018, no Peru, e em março de 2017, nos Estados Unidos (CMPC, 2019).
	Fundado em 2002, na Argentina, o grupo também está presente no Uruguai, sede em Luxemburgo. Chegou ao Brasil em 2004. A primeira usina de cana veio em 2005, em Minas Gerais. Na Argentina e no Uruguai, possui uma grande operação nas cadeias de lácteos e de grãos. No Brasil, o foco está no leite e na produção de açúcar e etanol.	O grupo está listado na bolsa de Nova York. A partir de 2020, a Adecoagro recebeu uma classificação MSCI ESG A, considerado um nível médio de liderança no setor pela instituição, o que significa que se trata de uma empresa com um histórico misto de gerenciamento dos riscos e oportunidades ESG, mas que são significativos em relação ao mercado (Adecoagro, 2020).

Nota. Fonte: Adecoagro (2020); Dole (2022); Fruit Processing (2021); *Forbes* (2022); Chiquita Brands (2022a); MSCI (2022).

Foram analisados os relatórios dos grupos mencionados nos períodos de 2019/2020, 2020/2021 e 2021/2022, visando a comparação entre os anos e considerando a quantidade de informações publicadas integralmente. Muitas mudanças ocorreram devido a diversas variáveis macro ambientais, que transformaram os hábitos e preferências da população mundial, assim como das organizações, desde antes da porteira até depois da porteira. Além

disso, esse tempo permitiu analisar a evolução dos relatórios de sustentabilidade até o momento em que o termo ESG começou ganhar ainda mais notoriedade (2020).

No que se refere à análise dos dados coletados dos relatórios, utilizou-se a Análise de Conteúdo de Bardin (2016). Os dados gerados em pesquisas qualitativas precisam ser analisados de forma coerente, empregando técnicas que proporcionem uma visão reflexiva, compreensiva e dinâmica. A análise de conteúdo, entendida como um conjunto de técnicas para compreender os significados expressos pelos participantes de uma pesquisa, pelos documentos analisados e por outras formas de expressão, tem se destacado como um dos métodos mais utilizados. Após a coleta ou seleção dos dados da pesquisa, geram-se informações que podem ser comparadas com as já existentes, permitindo a realização de comparações e a identificação de padrões recorrentes em um grande volume de dados coletados, sejam eles verbais ou não-verbais. Pode-se afirmar que a Análise de Conteúdo busca simplificar os dados em elementos-chave, de modo que possam ser comparados com uma variedade de outros elementos (Dalla Valle & Ferreira, 2023).

Segundo Bardin (2016), a Análise de Conteúdo é composta por três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretação.

A pré-análise é a primeira fase da Análise de Conteúdo, sendo o momento de organização do material sobre o qual o pesquisador irá sistematizar as ideias preliminares. Esse contato inicial visa permitir ao pesquisador diferenciar a relevância e a pertinência dos materiais a serem utilizados daqueles que pouco agregam à pesquisa. O objetivo dessa etapa é "tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais" (Bardin, 2016, p. 125). Por isso, o pesquisador deve fazer uma leitura flutuante do material disponível, conhecendo e reconhecendo o material, e selecionando os documentos que apresentam maiores contribuições. Na seleção dos documentos, quatro regras são importantes: exaustividade (selecionar o máximo de materiais relacionados diretamente com os elementos da pesquisa,

proporcionando uma completude maior no universo de investigação); representatividade (seleção de uma amostra do material que seja representativa do universo inicial); homogeneidade (verificar se os materiais são homogêneos e obedecem aos critérios de escolha); e pertinência (avaliar se o material tem relação direta com o tema/objeto de análise) (Bardin, 2016; Dalla Valle & Ferreira, 2023).

A pré-análise também envolve a formulação e/ou reformulação dos objetivos e hipóteses, além da definição dos indicadores que subsidiarão a preparação para a exploração do material (ou seja, aqueles que mais aparecem no material e cuja frequência orientará o pesquisador na fase seguinte) (Bardin, 2016; Dalla Valle & Ferreira, 2023).

A fase de exploração do material começa com a codificação que, na análise de conteúdo, segundo Bardin, refere-se ao processo de transformar dados brutos, como textos, imagens ou áudios, em unidades de análise significativas para a pesquisa. A codificação envolve a criação de códigos ou etiquetas que representam conceitos importantes para a pesquisa. Esses códigos são atribuídos aos dados durante a fase de codificação. O processo de codificação pode ser aberto – quando o pesquisador não tem categorias predefinidas e descobre novos temas ou padrões nos dados – ou fechado – quando o pesquisador utiliza categorias preestabelecidas para verificar a presença ou frequência de determinados conceitos (Bardin, 2016; Dalla Valle & Ferreira, 2023).

Na última etapa, o pesquisador deve proceder ao tratamento dos resultados e à interpretação, por exemplo, por meio da inferência que, para Bardin (2016, p. 165), precisa "apoiar-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado, a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; por outro, o emissor e o receptor". O processo interpretativo é o momento em que o pesquisador dá sentido e significado às manifestações encontradas e estabelece o diálogo com o arcabouço teórico.

O presente trabalho seguiu as três fases de Bardin (2016), (1) pré-análise, principalmente no primeiro contato com os relatórios de sustentabilidade; (2) exploração do material (a qual levou o trabalho às categorias de análise de ações ESG, conforme quadro 5) e (3) tratamento dos resultados e interpretação (que levou a fase final de análise dos relatórios a partir de tais categorias).

Quadro 5

Categorias para análise das ações ESG dos relatórios

Ações de governança	Ações ambientais	Ações sociais
<ul style="list-style-type: none"> ● Transparência na cadeia produtiva; ● Monitoramento e melhoria contínua; ● Seleção de fornecedores; ● Estratégias para o futuro e solidez financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Práticas agrícolas sustentáveis; ● Principais tecnologias e inovações para produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relações com a comunidade; ● Segurança do trabalho.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora

Cada uma das categorias foi detalhada e descrita nos resultados deste trabalho, considerando as especificidades de cada um dos grupos agrícolas e o período em questão. Isso gerou uma grande gama de informações que foram primordiais para a primeira versão do método discutido com especialistas na etapa 3.

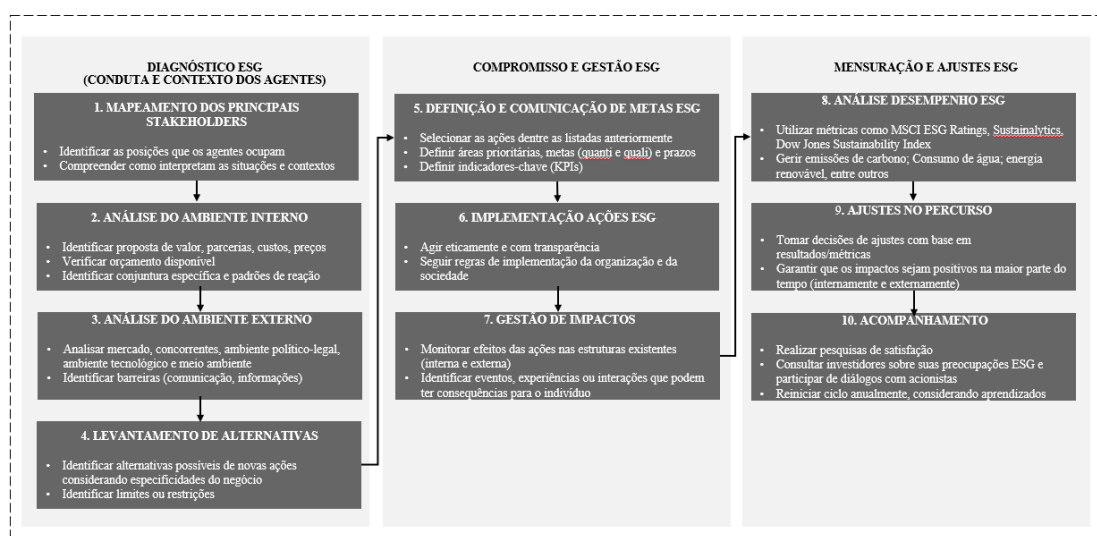
Para facilitar esse processo, foi utilizado um recurso de organização de ideias conhecido como mapa mental. O programa “Xmind” foi o escolhido para ser esse facilitador. O objetivo foi o de criar conexões entre os principais temas ESG identificados ao longo da pesquisa documental (relatórios), criando uma sequência lógica que levaria ao método ESG em sua primeira versão.

Importante destacar aqui que todas as discussões à luz da literatura coletada, principalmente na etapa 1, estão apresentadas no item “Discussão dos Resultados” e são de extrema relevância para a codificação teórica, ou seja, ela tem início na etapa 2 e permanece ativa na etapa 3 até a conclusão do trabalho.

Com isso, foi possível, ainda nesta etapa 2, sugerir uma série de etapas/passos sequenciais em primeira versão, conforme figura 3 que, após etapa 3, transformar-se-ia no verdadeiro método ESG proposto por este trabalho.

Figura 3

Primeira versão do método discutida com especialistas



Nota. Fonte: Elaborado pela autora

Esse fluxo também foi base para o direcionamento do roteiro de entrevista utilizado na etapa 3, detalhada no item a seguir.

2.3 Etapa 3 – Entrevistas em profundidade com experts

Ramcharan e Cutcliffe (2001) sugerem a entrevista como um mecanismo que ajuda a explorar os conceitos/categorias selecionados pelos autores. Se o palpite pertencer exclusivamente ao pesquisador, e não fizer parte do mundo que está sendo investigado, este poderá ser descartado oportunamente. Visando evitar essa situação, as entrevistas se fizeram extremamente importantes para a validação final do método ESG deste trabalho.

Como se trata de uma pesquisa de caráter qualitativo, a coleta de dados por meio de entrevistas exige certa flexibilidade do entrevistador para que ele possa se aprofundar nas

reflexões sobre a unidade de análise (Malhotra, 2001). Sendo assim, o roteiro semiestruturado e não disfarçado, com questões abertas, foi o que se encaixou melhor nesse propósito, permitindo então a discussão de pontos complementares ao estudo. A primeira versão do método, apresentada anteriormente na figura 3, serviu como direcionador, ou seja, cada uma das dez etapas deu abertura para os questionamentos feitos nesse momento. Foram selecionadas (por conveniência) dez especialistas de mercado relacionado ao tema desta pesquisa para esta discussão.

Em resumo, seguindo os conceitos teóricos mencionados, a presente pesquisa utilizou como base 7 etapas para a execução das entrevistas: 1) definição de um roteiro semiestruturado de pesquisa (que seguiu a sequência lógica do quadro 6); 2) identificação dos entrevistados seguindo perfil predefinido – total de dez pessoas (quadro 7); 3) envio de um e-mail, com o anexo da primeira versão do método ESG (figura 3), para o agendamento das entrevistas; 4) realização das entrevistas em profundidade via reuniões online e/ou por telefone; 5) transcrição da gravação e consolidação dos dados; 6) esclarecimento de dúvidas com o especialista entrevistado e elaboração da nova versão do método com as inclusões/sugestões feitas pelos entrevistados; 7) envio por e-mail e validação da versão final com todos os especialistas entrevistados.

Quadro 6

Roteiro semiestruturado de entrevistas

Sequência	Ação	Objetivo
1	Apresentar de forma breve a relevância da pesquisa, explicando que a saída principal se trata de um método ESG no Agronegócio, direcionado, principalmente, a produtores e grupos agrícolas, algo inovador no mercado.	Situar o participante sobre qual objetivo se pretende alcançar com esta pesquisa, de forma que a contribuição seja aderente às necessidades dos pesquisadores. Além disso, evidenciar a importância do estudo.
2	Apresentar figura que contém as 3 etapas principais do trabalho (pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas)	Demonstrar em qual etapa o especialista está colaborando e evidenciar como o trabalho já evoluiu até ali. Neste item 2, também fica evidente a preocupação metodológica dos autores com cada etapa.

3	Explicar por que o método foi, inicialmente, dividido em três grandes blocos e se estes grandes temas fazem sentido: 1) Diagnóstico ESG, 2) Compromisso e Gestão e 3) Mensuração e Ajustes.	Demonstrar a importância do entendimento do contexto em que a organização atua, assim como os aspectos internos da organização, seguindo os preceitos da Teoria da Estruturação Forte.
4	Passar por cada uma das etapas com o especialista, desde o mapeamento dos stakeholders até reiniciar o ciclo, perguntando qual a percepção dele, se ajustaria ou adicionaria mais algum tópico.	Explicar o significado de cada etapa e o racional construído com base na teoria e no levantamento dos relatórios. Captar sugestões de mudanças na estrutura do método.
5	Questionar se existem mais percepções além das contidas na etapa do método apresentado.	Abrir espaço para novas ideias, fora do fluxo inicial.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados selecionados para esta pesquisa constam descritos no quadro 7, considerando, portanto, cargo, organização e data de realização da entrevista.

Quadro 7

Relação dos especialistas entrevistados

Ordem	Nome do especialista	Posição	Organização	Data de realização
1	Matheus Alberto Cõnsoli	Sócio-fundador	Markestrat/ Harven School	6 de outubro de 2023
2	Beatriz Palatinus Milliet	Sustainability Executive Manager	Copersucar	9 de outubro de 2023
3	Álvaro Luiz Dilli Gonçalves	Diretor de RH, Sustentabilidade e TI	SLC Agrícola	10 de outubro de 2023
4	Luciano Thomé e Castro	Sócio-fundador	Markestrat /Harven School	13 de outubro de 2023
5	Rafael Bordonal Kalaki	CEO/ Membro Conselho	Socicana/Bonsucro	18 de outubro de 2023
6	Fábio Mituoka Mizumoto	Sócio-fundador	Markestrat/ Harven School	19 de outubro de 2023
7	Larissa Popp Abrahão	Global Head ESG	Cutrale	20 de outubro de 2023
8	Tiago Agne	Gerente de Sustentabilidade	SLC Agrícola	31 de outubro de 2023
9	Aron Belinky	Sócio/Brazilian NGO Expert	ABC Associados/ ISO 26000 WG/SR	31 de outubro de 2023
10	Clauber de Andrade Souza	Diretor jurídico, GRC e Sustentabilidade	Citrosuco	1 de novembro de 2023

Nota. Fonte: Elaborado pela autora

Após realizadas as entrevistas, a primeira versão do método contou com ajustes na sequência das etapas e com a inclusão das percepções gerais dos especialistas. Depois, cada passo foi detalhado de acordo com o cenário ESG e teoria-base. Ou seja, com o auxílio desses profissionais, foi possível chegar a uma nova versão do método, mais aplicada e realista, e com um bom nível de detalhamento. Na apresentação dos resultados, essa ação está mais bem apresentada.

A fim de resumir o problema de pesquisa, objetivos e todas as etapas metodológicas desta tese, foi construída a “Matriz de Amarração”, que reúne todas as informações-chave acerca da metodologia desta pesquisa, conforme apresentadas anteriormente.

Quadro 8

Matriz de amarração

Método para planejamento de ações de sustentabilidade nos padrões ESG	
Problema de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Como sistematizar o conhecimento sobre ESG e evoluir para um método de planejamento estratégico para organizações do Agronegócio (principalmente o grande produtor rural e os grupos agrícolas) melhorarem seus indicadores de sustentabilidade, destacando seu importante papel como fornecedor responsável?
Objetivo geral	<ul style="list-style-type: none"> • Ilustrar quais ações ESG alguns grandes grupos agrícolas têm realizado para melhorar seus indicadores de sustentabilidade e como a teoria tem evoluído nesse sentido, sobretudo para consolidar esse conhecimento em um método de planejamento estratégico específico.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar a importância do tema ESG para o planejamento estratégico no Agronegócio; • Apresentar os principais avanços em ESG em alguns grupos agrícolas selecionados por terem relevância econômica no setor (nacional e internacionalmente) em termos de faturamento; • Desenvolver um passo a passo que almeja levar o produtor rural/propriedades agrícolas a melhorar seu estágio no mercado enquanto fornecedores sustentáveis e aptos nos critérios ESG; • Aprimorar e evoluir para um método de planejamento de ações ESG aplicável, com o auxílio de especialistas de mercado.
Natureza (tipo/fins/meios)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativa/exploratória/documental.
Métodos e técnicas (Estratégia)	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende-se elaborar este trabalho com base em três etapas metodológicas, acompanhando os objetivos específicos desta pesquisa: Etapa 1 – Realização de pesquisa bibliográfica Etapa 2 – Realização de análise documental de relatórios de sustentabilidade/ESG Etapa 3 – Realização de entrevistas com especialistas de mercado a fim de aprimorar e evoluir o método
Embasamento teórico	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strong Structuration Theory</i> - SST de Rob Stones (2005) (Teoria da Estruturação Forte) – Teoria-base; • <i>Grounded Theory</i> (Teoria Fundamentada) – Coleta e análise de dados;
Coleta e análise de dados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desk Research</i> (Pesquisa bibliográfica) – Ênfase em planejamento estratégico e ESG no Agronegócio; • Análise documental – Relatórios de sustentabilidade/ESG; • Entrevistas em Profundidade – roteiro semiestruturado e não disfarçado, com questões abertas. Realização de entrevistas por telefone ou on-line.

Nota. Fonte: Elaborado pela autor

3. Revisão de Literatura

Foram selecionados três grandes temas para a construção da revisão de literatura: Planejamento estratégico, desde o desenvolvimento dos primeiros estudos em estratégia até a Teoria da Estruturação Forte que deu embasamento à este trabalho com o viés de que o equilíbrio entre ambiente externo e interno são essenciais para sustentabilidade corporativa; Evolução dos critérios ESG, para melhor entendimento do contexto da sustentabilidade e onde o ESG se insere; e, por fim, Projetos Verdes no Agronegócio para evidenciar o setor enfatizado por este trabalho.

3.1 Planejamento Estratégico e a Teoria da Estruturação Forte, de Rob Stones (2005)

A definição de estratégia precede a definição de planejamento nos estudos dos mais diversos autores, pelo menos ao longo dos últimos 10 anos. Tais temas vêm ganhando força ano após ano. Em 1987, Mintzberg propôs cinco definições para estratégia com base em cinco palavras: 1) planos (tenta estabelecer uma direção com base em um curso pré-determinado de ação); 2) estratégia (direcionamento competitivo, utilizando artifícios e manobras para ganhar vantagem); 3) modelo (foco no fluxo da ação, em um comportamento consistente e não apenas por intenção); 4) posicionamento (visualiza, em seu contexto, sua posição para superar concorrentes); e 5) perspectiva (integra intenção e comportamento em contexto coletivo).

O interesse na estratégia, segundo Igor Ansoff e Edward McDonnell (1990), foi provocado pelo fato de o ambiente externo às empresas se tornar cada vez mais instável, sofrendo mudanças com maior frequência. Sendo assim, apenas definir objetivos já não era mais suficiente para superar os desafios de ameaças, assim como aproveitar oportunidades.

Em 1991, Oliveira se arriscou em definir estratégia como a “adaptação da empresa ao seu ambiente”. Nesse sentido, a empresa tenta operacionalizar suas atividades buscando

maximizar seus resultados por meio da interação estabelecida com o exterior. Para o autor, o processo de implementação e acompanhamento de estratégias ocorre em um cenário de mudança contínua.

As estratégias da organização podem ser planejadas ou não planejadas. As planejadas foram previstas formalmente em um processo de planejamento estratégico, e as não planejadas não foram previstas, sendo geralmente realizadas para redirecionar as decisões conforme demandas ambientais (Mintzberg, 1987; Pearson, 1990).

Ackoff (1980) definiu planejamento estratégico como um processo de gestão e, portanto, aplicável a organizações de qualquer natureza. Lenz (1987) complementa a definição como sendo uma ação “automediativa” e que estimula a busca por conhecimento para responder perguntas estratégicas e encontrar boas opções de ação. Porter (1991) definiu planejamento estratégico como um processo de formulação de estratégias que garante que as políticas e, possivelmente, as ações dos departamentos da organização sejam organizadas e direcionadas em busca de metas comuns.

Mintzberg (1994) trouxe a percepção de que o planejamento estratégico focaliza a análise sistêmica e busca a compreensão do ambiente para poder influenciá-lo. Kotler (2000) destacou que se trata de uma concepção de plano de ação para cada negócio de uma organização, na busca por atingir objetivos no longo prazo, levando em consideração seu posicionamento no setor, recursos e habilidades. Neves (2008) reforçou que o planejamento envolve metas de longo prazo e que a estratégia está relacionada às decisões que a empresa toma, sendo direcionadora do sucesso.

A tomada de decisão é assunto central quando se fala em estratégia, pois determina a rota da empresa (Eisenhardt & Zbaracki, 1993). Ansoff (1977) defende em seu estudo que a tomada de decisão se configura na conversão dos recursos em resultados que colaboram para atingir os objetivos.

Ansoff foi uma referência de destaque no campo da estratégia corporativa durante as décadas de 1960 e 1970, visto por Henry Mintzberg também como o líder da Escola de Planejamento Estratégico – o autor pode ser visto como o “pai de caixa de ferramentas de estratégia corporativa”. As contribuições incluem o processo de decisão em três níveis: – estratégico, administrativo e operacional.

Outros autores também contribuíram com essas “ferramentas estratégicas” e permearam a história da evolução do tema no mesmo período (1960 e 1970), como a Matriz BCG (também conhecida como Matriz de Crescimento-Participação), desenvolvida por Bruce D. Henderson, em 1968, fundador da empresa de consultoria de gestão Boston Consulting Group (BCG) – dando origem ao nome "Matriz CG". Essa matriz é uma ferramenta amplamente utilizada para a análise estratégica de portfólio de produtos ou unidades de negócios de uma empresa. Ela classifica essas unidades em quatro categorias com base na taxa de crescimento do mercado e na participação de mercado relativa de cada unidade. A Matriz BCG é uma das ferramentas mais conhecidas e utilizadas no campo da gestão estratégica (Glassman, 1983).

Outro caso é a Matriz GE (também conhecida como Matriz de Atratividade/Competitividade da GE), desenvolvida pela General Electric, em 1970. A matriz promove uma análise estratégica e é usada para avaliar o desempenho de unidades de negócios ou produtos e classificá-los com base em sua atratividade de mercado e competitividade interna. Essa matriz ajuda as organizações a tomarem decisões sobre a alocação de recursos e a formulação de estratégias para suas diferentes unidades de negócios. Portanto, a Matriz GE é uma contribuição significativa da General Electric para o campo do planejamento estratégico (Katz & Hohn, 1978).

Michael Porter é também reconhecido por suas contribuições no tema de planejamento estratégico na década de 1980. Porter (1986) destacou o importante papel da

indústria na determinação de regras competitivas e na formulação das estratégias. Segundo o autor, são cinco forças competitivas principais a serem consideradas: 1) ameaça de novos entrantes; 2) ameaça de produtos e serviços substitutos; 3) poder de negociação dos compradores; 4) poder de negociação dos fornecedores; e 5) a rivalidade entre os concorrentes atuais. Ainda segundo o autor, para enfrentar tais forças, existem três estratégias potencialmente bem-sucedidas: liderança no custo, diferenciação e enfoque.

Seguindo com as contribuições importantes no campo do planejamento estratégico, Fischman e Almeida (1991) defenderam a divisão de atividades, a implementação em etapas e a realização de um cronograma como fatores importantes para a compreensão do processo de planejamento. Além disso, os autores levantaram que este não precisa ser algo engessado, no entanto, dois aspectos são indispensáveis: horizonte de tempo (que deve ser de longo prazo) e o fato que deve ser revisitado anualmente pela empresa para alterações alinhadas ao contexto atual (Fischman & Almeida, 1991).

Para Fischman e Almeida (1991), a elaboração de planejamento estratégico ideal seguiria as seguintes etapas: 1) avaliação da estratégia vigente; 2) avaliação do ambiente, incluindo oportunidades e ameaças existentes, assim como pontos fortes e fracos; 3) estabelecimento do perfil estratégico, ou seja, qual direção a organização deseja seguir para aproveitar as oportunidades definidas anteriormente; 4) quantificação dos objetivos, para verificar o grau de viabilidade dos objetivos definidos; 5) finalização ou resumo final em documento acessível. Já na implementação, os autores definiram que as etapas subsequentes seriam: 6) divulgação, compartilhando os elementos do que se espera na atuação de cada um na organização; 7) preparação da organização, envolvendo treinamento, desenvolvimento, incentivos, modificações na estrutura e ajustes em sistemas de informação; 8) integração com plano tático, ou seja, as decisões administrativa e operacionais; 9) acompanhamento: avaliar,

controlar e implementar e, se houver empecilhos no caminho, ajustar estratégia (Fischman & Almeida, 1991).

Na sequência da história, surgiu também o Modelo Canvas (Business Model Canvas), uma ferramenta amplamente utilizada para descrever, analisar e planejar modelos de negócios de forma visual, simplificada e acessível, tornando-se essencial para empreendedores, startups e empresas em todo o mundo na definição e comunicação de suas estratégias de negócios em 2010 (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Neves e Gray (2020), também visando o bom planejamento estratégico, propuseram um fluxo ainda mais simples do que o de Fischman e Almeida. Trata-se de um método prático e simples chamado pelos autores de “Enjoy”, construído com base em cinco perguntas-chave: “Onde estamos?”; “Para onde vamos?”; “Como chegar lá?”; “Quais são os projetos estratégicos?” e “Como fazer acontecer?”. Cada etapa engloba os principais conceitos construídos ao longo dos anos dentro da Teoria do Planejamento Estratégico, mas suprindo “gaps” históricos identificados como limitadores e que permitiam apenas uma visão ampla do negócio, e não focada. O método Enjoy propõe diminuir sobreposições de análises e suprir a dificuldade de colocar seus resultados em uma sequência mais racional.

Com o aprofundamento nas teorias de planejamento estratégico, foi possível notar, devido às suas múltiplas características particulares, que quanto mais diversificado é o negócio, mais difícil se torna o planejamento e a formulação de estratégias. Isso pode demandar um tratamento específico por área e pode ser desenvolvido por meio da fragmentação em unidades estratégicas de negócios (UENs), uma ideia que foi disseminada por Ansoff (1980), Oliveira (1991) e outros autores reconhecidos. As UENs podem proporcionar maior clareza e simplicidade ao processo de planejamento.

Neves (2012) defendeu que o planejamento estratégico deve ser orientado para o mercado, pois é o consumidor quem direciona a organização acerca de seus compromissos

com a sociedade. Um bom exemplo de compromissos são as atuações voltadas para sustentabilidade empresarial que fortalecem as relações com os *stakeholders* e geram recursos intangíveis importantes para a estratégia organizacional, o que torna a organização mais atrativa para colaboradores determinados e para o consumidor, sobretudo em termos de lealdade (Gao & Bansal, 2013).

As teorias clássicas de estratégia ignoraram algumas barreiras que o ambiente natural impõe (Hart, 1995; Shrivasta, 1995) e, mesmo o governo criando algumas políticas e programas direcionados ao meio ambiente, os conceitos fundamentais não estão enraizados em nível estratégico nas empresas e acabam por não serem priorizados pelos gestores e tomadores de decisão (Coral, 2002).

Visando contribuir com a literatura de planejamento estratégico e suprir a necessidade de enraizar em nível estratégico barreiras que o ambiente natural impõe, assim como promover uma visão de estruturação empírica, ou seja, prática, que engloba os fluxos de atividades entre ambientes externo e interno das organizações, Stones (2005) propôs a Teoria da Estruturação Forte.

A Teoria da Estruturação (Structuration Theory ou, simplesmente, ST), de Guiddens (1976), precede a Teoria da Estruturação Forte, de Stones (2005). Guiddens, em um primeiro momento, fornece uma lente teórica para abordar questões como coexistência e coevolução dos gestores e o seu respectivo contexto, e como essa interdependência influencia os comportamentos e resultados gerenciais. A ontologia fornecida por Giddens foi apresentada e posicionada num nível abstrato, pois o autor não propôs a teoria da estruturação como um modelo para um programa de pesquisa empírica (O'Dwyer & Mattos, 2010).

A Teoria da Estruturação, como proposta por Giddens, foi amplamente criticada porque 1) "mistura a estrutura e a ação juntas de tal maneira que é impossível separá-las" (Stones, 2005, p. 53), dificultando a análise prática de ambas; 2) é difícil aplicar seus

conceitos sobre como as coisas existem (conceitos ontológicos) em pesquisas práticas (pesquisa empírica) (Kennedy et al., 2021; Stones, 2005); e 3) leva a interpretações e aplicações variadas (Johnstone, 2018).

Stones foi quem cunhou a frase “estruturação forte” para descrever suas tentativas de formular uma solução para as dificuldades de aplicação da estruturação em um ambiente empírico, para formar uma ponte, “entre o filosófico e o substantivo” (Kennedy et al., 2021)

Dessa forma, para lidar com as limitações dessa teoria e oferecer uma forma de pensar que possa ser usada em pesquisas práticas, Stones (2005) propôs a “Teoria da Estruturação Forte” (Strong Structuration Theory ou SST). Uma de suas principais características na orientação de pesquisas práticas é que divide o processo de estruturação em quatro elementos (externo, interno, prática e resultados) (Kennedy et al., 2021; Stones, 2005), levando a um método adequado para integrar perspectivas.

As estruturas externas são as condições em que as ações acontecem, separadas das pessoas envolvidas (os agentes analisados), formando o contexto das ações. Essas estruturas focam em regras (significados e legitimidade) e recursos (pessoas e coisas) ligados aos agentes, mesmo que eles não saibam disso. Algumas barreiras podem surgir no percurso das informações até a estrutura interna, e isso determina, por sua vez, o que será ou não percebido pelos agentes, o que pode incluir, por exemplo, preconceitos, limitações cognitivas ou falta de interesse. Esses obstáculos podem impactar em como os indivíduos entendem e respondem às estruturas sociais que os cercam (Ferreira-Quilice et al., 2023).

As estruturas internas, por outro lado, são aquelas em que os agentes usufruem em suas atividades em busca de bons resultados. Elas podem ser divididas em disposições gerais e conjuntura específica. As disposições gerais são conhecimentos e ações que os agentes consideram naturais e automáticas, ou seja, realizam sem perceber. Já a conjuntura específica, refere-se às características particulares de determinados contextos. A troca entre essas duas

disposições resulta em (a) expansão e fortalecimento de alguns comportamentos, crenças, habilidades (essas disposições podem influenciar em como alguém se comporta, toma decisões e interage com o ambiente ao seu redor) e em (b) organização lógica sobre as posições que cada agente ocupa dentro de uma estrutura social ou organizacional (a organização do conhecimento sobre essas posições pode incluir a compreensão das responsabilidades, poderes, expectativas e relações associadas a cada posição) (Ferreira-Quilice et al., 2023).

Desde a década de 1990, diferentes autores têm se concentrado na identificação, classificação e análise das principais barreiras ao processo de adaptação ambiental das empresas. Rivera-Torres et al. (2011) levantaram os principais problemas considerados na literatura e associados às barreiras ambientais externas e internas à organização, conforme quadro a seguir.

Quadro 9

Problemas associados a barreiras

Barreiras externas	Problemas associados	Autores
Custos elevados de tecnologias/serviços ambientais	Preços elevados das tecnologias ambientais	Post e Altman, 1994; Rojsek, 2001; Hillary, 2004; Zilahy, 2004; Zutshi e Sohal, 2004; Moors et al., 2005; Murillo-Luna et al., 2007; Chan, 2008; Shi et al., 2008; Walker et al., 2008.
Prioridade de outros assuntos ou requisitos externos	Outras pressões competitivas	Post e Altman, 1994; Zilahy, 2004; Murillo-Luna et al., 2007.
Regulamentação inadequada da indústria	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidez da regulação (flexibilidade limitada nos prazos e medidas de cumprimento); • Escassez de informação; • Obstáculos burocráticos. 	Post e Altman, 1994; Bianchi e Noci, 1998; Hillary, 2004; Zilahy, 2004; Zutshi e Sohal, 2004; Moors et al., 2005; Murillo-Luna et al., 2007; Chan, 2008; Shi et al., 2008; Walker et al., 2008; Massoud et al., 2010.
Oferta insuficiente de equipamentos e informações para adaptação ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Fraco desenvolvimento de tecnologias e procedimentos limpos; • Falta de informação sobre as tecnologias e procedimentos disponíveis; 	Post e Altman, 1994; Rojsek, 2001; Van Hemel e Cramer, 2002; Hillary, 2004; Zilahy, 2004; Zutshi e Sohal, 2004; Murillo-Luna et al., 2007;

	<ul style="list-style-type: none"> • Incerteza sobre os potenciais benefícios ambientais e econômicos resultantes da implementação de tecnologias limpas. 	Chan, 2008; Walker et al., 2008; Massoud et al., 2010; Zhu e Geng, 2010.
Barreiras internas	Problemas associados	Autores
Falta de capacidade organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação ambiental limitada e preparação dos funcionários • Liderança inadequada da alta administração • Falta de envolvimento dos funcionários • Sistemas de comunicação deficientes • Inércia operacional 	Post e Altman, 1994; Noci e Verganti, 1999; Hillary, 2004; Zilahy, 2004; Zutshi e Sohal, 2004; Murillo-Luna et al., 2007; Chan, 2008; Shi et al., 2008; Walker et al., 2008; Massoud et al., 2010; Zhu e Geng, 2010.
Falta de capacidade estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comprometimento da gestão • Falta de pesquisa e desenvolvimento • Conflito com os objetivos pessoais dos gestores • Planejamento de curto prazo 	Rojsek, 2001; Zilahy, 2004; Moors et al., 2005; Murillo-Luna et al., 2007; Chan, 2008; Walker et al., 2008; Massoud et al., 2010; Zhu e Geng, 2010.
Falta de capacidade financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos financeiros disponíveis • Alto custo de oportunidade do investimento ambiental • Substituição de tecnologias atuais que ainda são lucrativas 	Walker et al., 2008; Zilahy, 2004; Zutshi e Sohal, 2004; Moors et al., 2005; Murillo-Luna et al., 2007; Chan, 2008; Massoud et al., 2010; Zhu e Geng, 2010.

Nota. Fonte: Rivera-Torres et al., 2011

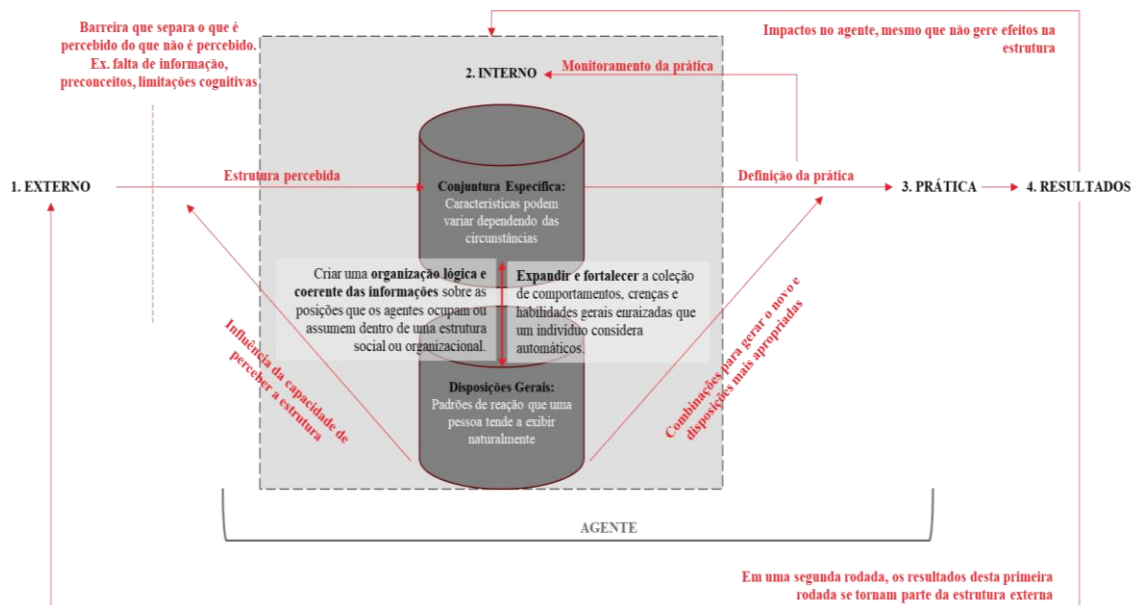
Como mencionado, os agentes usam as suas estruturas internas por meio das práticas ou ações organizacionais/sociais. Isso pode ser feito de forma rotineira, automática ou estratégica e crítica. No entanto, as práticas nunca acontecem isoladas das outras partes do ciclo de estruturação. Já os resultados são os efeitos das ações dos agentes nas estruturas existentes. Isso pode envolver mudanças ou manutenção das estruturas atuais via monitoramento constante (Ferreira-Quilice et al., 2023).

Existem situações em que certos eventos, experiências ou interações podem ter consequências para o indivíduo, mesmo que não causem alterações visíveis nas normas, relações ou sistemas sociais em geral. Esses impactos podem ser emocionais, cognitivos, comportamentais ou outros tipos de influência que afetam o agente, mas que não necessariamente provocam modificações nas estruturas sociais subjacentes. Isso destaca a complexidade das interações entre agentes individuais e as estruturas sociais mais amplas (Duarte et al., 2023).

A figura abaixo mostra essa estrutura quadripartida da Teoria da Estruturação Forte, de Stones (2005), e todos os elementos que se relacionam conforme mencionado anteriormente.

Figura 4

A natureza quadripartida da estruturação



Nota. Fonte: Adaptado de Ferreira-Quilice, et al. (2023) e Stones (2005)

Leanne Johnstone comenta em seu estudo a respeito da importância de integrar ambas as perspectivas (fora para dentro e dentro para fora), uma vez que “uma abordagem de estruturação reconhece que a decisão de agir de forma sustentável é resultado do controle externo e interno” (Johnstone, 2018, p. 1271).

Dessa forma, a Teoria da Estruturação Forte, de Stones, debate as perspectivas de dentro para fora (*inside-out*) e de fora para dentro (*outside-in*), visando atender ao apelo de integrá-las por meio das suas argumentações (Hummel & Schlick, 2016, p. 456).

A perspectiva de fora para dentro considera que a origem do comportamento empresarial sustentável está fora da empresa, o que significa que elas agem de forma

sustentável em resposta a pressões externas, como de stakeholders, incluindo acionistas, clientes e funcionários. Essa perspectiva baseia-se na Teoria da Legitimidade, que considera a existência de um contrato social entre empresas e sociedade, no qual a sociedade envia sinais sobre suas expectativas em relação às empresas. Essa perspectiva também se baseia na teoria dos stakeholders, que representa uma evolução da perspectiva da legitimidade, pois aborda melhor o elemento social, indicando e diferenciando tipos de stakeholders. A investigação nessa vertente também emprega a Teoria Institucional para explicar as respostas das empresas à pressão externa (Johnstone, 2018).

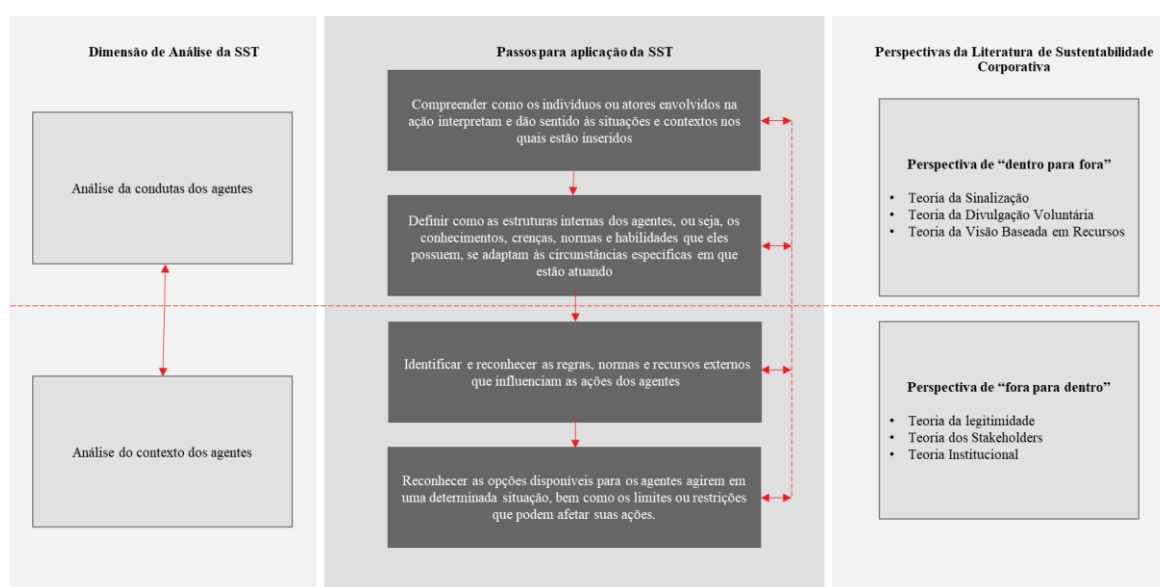
A perspectiva de dentro para fora versa sobre o argumento em torno de o comportamento sustentável das empresas começar dentro da empresa, resultante dos processos de tomada de decisão. Essa perspectiva adota a Teoria da Sinalização, na qual as empresas enviam “sinais” aos stakeholders para demonstrar o seu desempenho superior (Johnstone, 2018).

Hummel e Schlick (2016) criaram e compararam medidas de qualidade e desempenho de divulgação de sustentabilidade. Os seus resultados mostraram que os atores “com desempenho superior em sustentabilidade preferem uma divulgação de sustentabilidade de alta qualidade porque é mais transparente, confiável e comparável”, apoiando a Teoria da Divulgação Voluntária a qual postula que as empresas divulgam informações além dos requisitos mínimos por razões estratégicas, visando benefícios como melhor reputação, redução do custo de capital e ganho de confiança dos stakeholders. Além disso, descobriram que “os maus desempenhos em sustentabilidade evitam a transparência para proteger a sua imagem como empresas sustentáveis”, apoiando a Teoria da Legitimidade (Hummel & Schlick, 2016, p. 473). Para os autores, ambas as teorias são “duas faces da mesma moeda” (Hummel & Schlick, 2016, p. 456).

A figura 5 mapeia as vertentes teóricas discutidas acerca do desempenho de sustentabilidade corporativa e sobre como a Strong Structuration Theory (SST) pode contribuir para a integração de perspectivas de fora para dentro e de dentro para fora. Em vez de substituir outras teorias, Ferreira-Quilice et al. (2023) acreditam que a SST poderia explicar como integrar perspectivas opostas, incluindo vantagens e evitando desvantagens.

Figura 5

Mapeamento da SST e perspectivas



Nota. Fonte: Adaptado de Ferreira-Quilice et al (2023)

Nessa visão complementar, Ferreira-Quilice et al. (2023) relacionam a conduta ao contexto dos agentes. Na conduta dos agentes, é necessário, como primeiro passo da Strong Structuration Theory (SST), compreender como eles dão sentido às situações nas quais estão inseridos. Ferreira-Quilice et al. (2023) chamaram esse fato de *“dispositional frames of meaning of agent in focus”* ou seja, quadros deposicionais de significado do agente em foco. Esses quadros deposicionais são as lentes pelas quais os agentes percebem e interpretam o mundo ao seu redor, influenciando suas ações e escolhas. Identificar esses quadros de

significado é fundamental para entender como as estruturas sociais afetam as ações dos indivíduos e como os indivíduos moldam e são moldados pelas estruturas sociais.

Como segundo passo, ainda na mesma dimensão de conduta dos agentes, torna-se essencial definir como a estrutura interna (conhecimentos, crenças, normas e habilidades) se adaptam às circunstâncias específicas. Os autores chamam esse passo de “*dispositional frame establish conjuncturally specific internal structure*”, ou seja, quadro deposicional da estrutura interna conjunturalmente específica. As estruturas internas não são fixas, mas se ajustam de acordo com o contexto em que o agente se encontra. Isso é importante para entender como as ações individuais são moldadas pela interação entre estruturas sociais mais amplas e os contextos específicos em que ocorrem (Ferreira-Quilice et al., 2023).

Os dois passos seguintes da Strong Structuration Theory (SST) estão alinhados à dimensão do contexto dos agentes. O terceiro passo fala sobre identificar e reconhecer as regras, normas e recursos externos que influenciam as ações dos agentes. As estruturas externas são os elementos do ambiente social que moldam as escolhas e comportamentos dos indivíduos. Estabelecer essas estruturas externas relevantes envolve compreender como as normas sociais, as expectativas das partes interessadas e outros fatores externos afetam as ações dos agentes. Isso é fundamental para entender como as estruturas sociais mais amplas impactam a maneira como os indivíduos se comportam e tomam decisões (Ferreira-Quilice et al., 2023).

O quarto passo fala sobre reconhecer as opções disponíveis para os agentes agirem em uma determinada situação, bem como os limites ou restrições que podem afetar suas ações. Essas possibilidades de ação e restrição são moldadas pelas estruturas sociais e pelos contextos em que os agentes operam. Identificar essas possibilidades e limitações ajuda a compreender como as estruturas sociais influenciam as escolhas e ações dos indivíduos, ao mesmo tempo em que os indivíduos exercem alguma influência nesse contexto. Isso é

essencial para entender como as interações entre agentes e estruturas ocorrem na prática (Ferreira-Quilice et al., 2023).

Em suma, a Teoria da Estruturação Forte destaca a ideia de que as estruturas sociais, tais como normas, valores e instituições, não apenas moldam o comportamento humano, mas também são moldadas por ele. Isso cria um ciclo constante de influência mútua entre a sociedade e os atores individuais, conforme posicionado pelos autores anteriormente mencionados. Essa compreensão da interação entre estrutura e agência tem implicações significativas para a discussão sobre sustentabilidade e critérios ESG (ambiental, social e de governança). Assim, essa teoria escolhida como base do presente estudo fornece uma base conceitual que pode iluminar a próxima discussão sobre como as empresas podem fazer dos critérios ESG um diferencial competitivo em seus negócios, ao mesmo tempo em que contribuem para a transformação positiva das estruturas sociais que orientam o comportamento econômico e social.

3.2 Evolução dos Critérios ESG

A integração da sustentabilidade na estratégia do negócio agropecuário requer uma mudança de mentalidade e uma cultura organizacional voltada para a responsabilidade socioambiental. Bansal e Roth (2000) argumentam que a liderança e o comprometimento da alta administração são fundamentais para promover a sustentabilidade como valor central da organização.

No mercado emergente, é notável o fato de que as empresas que implementam estratégias que consideram o valor compartilhado, ou seja, que aumentam a competitividade do negócio ao mesmo tempo que melhoram o entorno (comunidade e ambiente em que se insere), podem entregar retornos superiores aos seus acionistas. Para capturar tal valor, é necessária a utilização da gestão sustentável por parte dos líderes corporativos e investidores (Porter et al., 2019).

É nesse contexto que se inicia a discussão de critérios de sustentabilidade e, mais especificamente, os ESG, quando o tema se volta para o mercado financeiro e retorno aos acionistas. As palavras “*Environmental, Social and Governance*” (Ambiental, Social e Governança) têm ganhado cada vez mais notoriedade no mundo dos negócios graças à preocupação crescente dos investidores com a sustentabilidade. Esses critérios passaram a ser essenciais para análises de risco, o que vem pressionando, cada vez mais, as empresas (Pacto Global, 2022).

Em 2004, o termo foi cunhado em uma publicação chamada “*Who Cares Wins*”, do Pacto Global, que contou com uma parceria com o Banco Mundial. No mesmo período, a UNEP-FI divulgou o relatório *Freshfield*, demonstrando a importância da integração dos ESG para avaliação financeira (Pacto Global, 2022).

A sociedade também está consciente sobre as mudanças climáticas, o esgotamento dos recursos naturais, escândalos corporativos e condições trabalhistas, mobilizando-a a ter mais atenção às organizações, verificando o nível de responsabilidade socioambiental antes do consumo efetivo (Abdelfattah & Aboud, 2020; Conca et al., 2021).

Henisz et al. (2021) defendem que uma forte proposta ESG cria valor de cinco maneiras essenciais:

- Crescimento de primeira linha, atraindo clientes “B2B” (*Business to Business*) e “B2C” (*Business to Customer*) com produtos mais sustentáveis e obtendo melhor acesso a recursos por meio de relações mais fortes com a comunidade e o governo;
- Redução de custos, diminuindo consumo de energia e desperdício de água;
- Intervenção legal e regulatória, alcançando maior liberdade estratégica por meio de subsídios e apoio do governo;

- Crescimento de produtividade, aumentando a motivação de colaboradores e atraindo talentos por meio da credibilidade no aspecto social;
- Otimização de investimentos e ativos, melhorando os retornos sobre investimento e alocando melhor o capital a longo prazo (por exemplo, instalações e equipamentos mais sustentáveis).

Segundo Pedersen et al. (2021), pode-se dizer que os ESG têm o papel de fornecer informações sobre os fundamentos da empresa e, conseqüentemente, influenciar as preferências dos investidores.

As opiniões diferem entre acadêmicos e profissionais. Alguns afirmam que os critérios ESG diminuem os retornos esperados, como é o caso de Hong e Kacperczyk (2009) e Porter et al. (2019), que argumentam que os critérios não olham o negócio de maneira particular, não levando em consideração as especificidades de cada setor e, dessa forma, podem não destacar áreas em que tais organizações possuem maior impacto. Por outro lado, há os que creem no bom desempenho dos critérios ESG, como é o caso de Henisz et al. (2021) e Neves et al. (2021).

Em seu estudo, Henisz et al. (2021) explicam que uma proposta forte relacionada aos ESG pode colaborar para o aumento dos retornos sobre investimento, alocando capital para projetos promissores e sustentáveis, como os de energias renováveis e redução de resíduos. Além disso, os ESG podem ajudar as organizações a evitarem investimentos inadequados e irrecuperáveis e que podem ser problemáticos em termos ambientais no longo prazo.

Neves et al. (2021), no livro *As Ferramentas para o Futuro do Agro*, afirmam que o desenvolvimento de relatórios ESG permite às empresas o exercício da transparência, pois ali elas podem exibir de maneira mais clara suas atividades, estratégias e resultados, tornando-se elegíveis para possíveis investimentos. Tais informações servem para mitigação de riscos, com foco em resultados no longo prazo. Realizada anualmente, a avaliação desse conjunto de

pontuações pretende identificar as empresas mais bem equipadas para reconhecer e responder às oportunidades e desafios emergentes de sustentabilidade.

Continuar a depender de estruturas que demandam muita energia, por exemplo, pode levar a um grande prejuízo financeiro no futuro. As respostas regulatórias às emissões provavelmente afetarão os custos, especialmente as indústrias de emissão intensa de carbono. As proibições ou limitações de uso de materiais, como plásticos e carros movidos a diesel, nos centros das cidades, introduzirão novas barreiras a vários negócios (Henisz et al., 2021).

Pedersen et al. (2021) defendem que já existe um tipo de investidor que busca o equilíbrio do seu portfólio sob os critérios ESG. No entanto, ele enfrenta o *trade-off* entre um alto retorno esperado, baixo risco e pontuação média ESG. Considerando essas três características (risco, retorno e ESG), os autores mostram que o problema desse investidor se resume à decisão entre ESG e o chamado índice Sharpe, basicamente uma medida que relaciona o rendimento por unidade de risco de um investimento (Pedersen et al., 2021).

Diferentes empresas terão diferentes perfis ESG, dependendo de sua posição no ciclo de vida corporativo. Independentemente das circunstâncias da sua empresa, será papel do CEO reunir apoio em torno das iniciativas que melhor mapeiam sua missão (Henisz et al., 2021).

Rockström et al. (2009) comentam sobre o problema relacionado ao aspecto ambiental sob uma perspectiva integrada e sistêmica, o que envolve interações entre os sistemas naturais e antrópicos em ciclos de retroalimentação. Tais interações foram chamadas de Fronteiras Planetárias (*Planetary Boundaries*) pelos autores.

As mudanças climáticas são caracterizadas como parte desse problema e, por conta de suas “múltiplas e difusas fontes”, por um tempo, foi bastante difícil a atribuição de responsabilidade a alguém, o que seria essencial para a aplicação do princípio do “poluidor-pagador”, que direciona boa parte das políticas ambientais (Souza & Corazza, 2017).

A compreensão de que a possível solução demandaria medidas que deveriam ser tomadas conjuntamente pelos países, tornou-se institucional em 1992, com a Convenção-Quadro das Nações Unidas para as Mudanças Climáticas (UNFCCC- *United Nations Framework Convention for Climate Change*) e a Segunda Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente, reconhecida como Rio 92 (Souza & Corazza, 2017).

Eventos nesse sentido têm como objetivo principal, até hoje, o combate às mudanças do clima. As negociações se desenvolvem via rodadas de discussões internacionais, denominadas Conferências das Partes (COP), sendo as “partes” os Estados nacionais. Essas conferências ocorrem desde 1995, com a COP de Berlim. As “partes” se comprometem com a mitigação, além de tratar das negociações relacionadas a tecnologias necessárias e recursos financeiros. Os debates levam à definição de metas globais, os seus responsáveis, prazos, e quais recursos/meios serão utilizados para que sejam efetivos (Rubial, 2016).

Bueno Rubial (2016) levanta em sua pesquisa as principais características do regime climático do período entre 1990 e 2009, com destaque para o Protocolo de Kyoto. Embora o problema seja global, um dos princípios que fundamentou esse protocolo é o da “Responsabilidade Comum, porém Diferenciada”, no qual os países desenvolvidos deveriam ser os protagonistas nas reduções de emissões e facilitação para que os países em desenvolvimento pudessem realizar suas próprias contribuições. Tais discussões abriram caminho para o desenvolvimento de diversos conceitos, como o de mercado de carbono, mencionado pela primeira vez no protocolo.

O mercado de carbono, no Protocolo de Kyoto, foi considerado uma forma de aumentar a ambição entre os países para reduzir as emissões de gases de efeito estufa (GEE) e garantir os objetivos de longo prazo. A ideia envolvia cotas negociáveis de emissão de

carbono, no entanto, os Estados Unidos alegavam ser um regime ineficiente e pouco robusto (Viola, 2002; Afionis, 2017; Souza & Corazza, 2017).

Apesar dos desafios históricos, o mercado de carbono desenvolveu maior credibilidade por conta dos avanços ocorridos ao longo dos anos com a ajuda de várias organizações e com o avanço de tecnologia. Com isso, surgiu a necessidade de regras robustas, bem estruturadas e ágeis para atender a urgência climática e que, ao mesmo tempo, pudessem garantir a integridade ambiental do planeta (WRI Brasil, 2019). Assim, a partir do ano de 2009, iniciou-se o período “pós-Kyoto”, com o marco do Acordo de Paris, em 2015. É um tratado internacional elaborado durante a Conferência das Partes (COP), da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC). O Acordo de Paris visa limitar o aumento da temperatura global a bem abaixo de 2 graus Celsius em relação aos níveis pré-industriais, buscando esforços para limitar o aumento a 1,5 graus Celsius (UNFCCC; IPCC; Global Carbon Project; 2023).

Os países participantes comprometem-se a apresentar Contribuições Nacionalmente Determinadas (NDCs), que são planos nacionais específicos para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e adaptar-se aos impactos das mudanças climáticas. O acordo em questão estabelece um processo de revisão periódica das contribuições dos países, incentivando a ambição ao longo do tempo. Os países são encorajados a aumentar suas metas de redução de emissões ao longo do tempo e, especificamente os países desenvolvidos, comprometem-se a fornecer financiamento aos países em desenvolvimento para ajudá-los na mitigação e adaptação às mudanças climáticas (UNFCCC; IPCC; Global Carbon Project; 2023).

Nesse processo, foram desenvolvidas metodologias para inventariar e contabilizar emissões “acumuladas”, sendo possível conhecer as emissões de CO₂ específicas, uma vez que representam as emissões históricas totais de cada um (Souza & Corazza, 2017). O

grande diferencial dessa fase está no fato de a caracterização dos perfis de emissores ser feita com recursos tecnológicos, tendo os dados coletados a partir da fonte *Climate Analysis Indicators Tool* (CAIT), disponibilizada pelo *World Resources Institute* (WRI) instituição com maior reputação na base de dados sobre o assunto (WRI Brasil, 2019).

Os principais setores econômicos variam quanto ao alinhamento com a meta *net zero* (“zero líquido”) de emissões de GEE até 2050, do Acordo de Paris – segundo estimativas da OCDE, o investimento necessário para cumpri-lo é entre US\$ 5 e 7 trilhões por ano nos setores de maior emissão de carbono (energia, construção e logística) (Climate Bonds Initiative, 2022b).

O Agronegócio desempenha um papel significativo nas mudanças climáticas e, portanto, tem potencial tanto para ser afetado por essas mudanças quanto para contribuir para a mitigação e adaptação. Algumas práticas e iniciativas que o Agronegócio tem implementado para contribuir com as metas do Acordo de Paris incluem:

- A adoção de práticas agrícolas sustentáveis, como a agricultura de conservação e o plantio direto, pode ajudar a reduzir a erosão do solo, melhorar a eficiência no uso de recursos e reduzir as emissões de gases de efeito estufa;
- Estratégias para uma gestão eficiente da água, incluindo a irrigação de precisão, podem ajudar a conservar os recursos hídricos e a adaptar-se às mudanças climáticas, garantindo uma produção agrícola sustentável;
- Práticas alternativas, como a rotatividade de culturas, a integração lavoura-pecuária-floresta (ILPF) e a agroecologia contribuem para a gestão sustentável da terra, ajudando a armazenar carbono no solo e a reduzir as emissões;
- A implementação de práticas de eficiência na cadeia de suprimentos, como transporte mais eficiente, redução do desperdício de alimentos e embalagens sustentáveis, pode contribuir para a redução da pegada de carbono;

- A transição para fontes de energia renovável nas operações agrícolas, como painéis solares ou biodigestores para a produção de biogás, pode ajudar a reduzir as emissões de gases de efeito estufa associadas às atividades agrícolas;
- O uso de tecnologias avançadas, como a agricultura de precisão, sensores e monitoramento remoto, pode otimizar o uso de insumos agrícolas, reduzir as emissões e melhorar a eficiência global das operações;
- Algumas empresas do Agronegócio comprometem-se com iniciativas para alcançar a neutralidade de carbono, compensando suas emissões por meio de práticas, por exemplo, o reflorestamento (IPCC; Amaggi; Citrosuco; Raízen; SLC; 2023).

A dimensão social abrange as relações da empresa com colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes e comunidades. Inclui a promoção da diversidade, da não discriminação, da igualdade salarial entre homens e mulheres, da igualdade de oportunidades, da educação dos funcionários e da proteção da comunidade (Barbosa et al., 2023).

Os princípios da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) indicam que as empresas têm obrigações morais para com a sociedade, que estão além do conceito de maximização do lucro (Ting et al., 2019). Somada a essas obrigações, está a urgência do desenvolvimento sustentável e o crescimento da preferência pró-social das pessoas que, ao longo dos últimos 20 anos, concentraram-se no nível de *Socially Responsible Investment* (SRI) das empresas (Chen et al., 2021).

Diante desse cenário, as empresas estão se movimentando cada vez mais para adotar estratégias do pilar social, principalmente porque os SRI possuem considerável estabilidade e têm atraído atenção mundial pelo seu potencial na promoção da sustentabilidade (Chen et al., 2021).

Além disso, há pelo menos uma década, a divulgação voluntária de ESG tem estimulado a atração de talentos para o ambiente de trabalho e reduzido o custo de capital,

melhorando, assim, o valor da empresa a longo prazo de forma preponderante (Vanderbilt University, 2013).

A responsabilidade social tem grande significado e relevância na academia e na gestão empresarial. Cerca de 50% da base global de ativos institucionais foi gerida por signatários dos Princípios para Investimento Responsável, demonstrando o compromisso dos mercados financeiros com a adoção de critérios ESG para decisões de investimento (Ting et al., 2019).

O Fórum para o Investimento Sustentável e Responsável (SIF) defende que alguns investidores adotam estratégias SRI para gerir o risco e cumprir deveres fiduciários. Além disso, esses investidores provavelmente obterão retornos financeiros a longo prazo devido à redução de riscos potenciais, tais como risco de litígio, risco fiscal, risco de conformidade e risco de honra (Chen et al., 2021).

As empresas frequentemente anunciam suas atividades de responsabilidade social corporativa (RSE) e publicam relatórios formais de realizações. Os custos com iniciativas ESG deverão ser compensados pelo efeito publicitário do aumento da imagem da marca, receitas estáveis de clientes fiéis, melhoria da produtividade dos funcionários, diminuição do risco e redução do custo de capital (Ting et al., 2019).

O estudo sobre portfólio, ponderado por valor e baseado na lista *Forbes* das “100 melhores empresas de RSC do mundo”, documentou que empresas com bom desempenho social têm maior probabilidade de ter lucros positivos do que empresas com mau desempenho social. As empresas geralmente têm uma orientação favorável à RSE, e os benefícios dessa estratégia incluem o desenvolvimento e a melhoria da reputação das empresas (Ting et al., 2019).

Para as organizações do Agronegócio, as evidências sociais são quase sempre apresentadas de maneira qualitativa, no entanto, quando acompanhadas de práticas adequadas

de divulgação, elas podem alcançar resultados que influenciam nas decisões de compra do consumidor, o que evidencia o valor extremo das políticas socialmente responsáveis (Conca et al., 2021) (Deegan, 2002).

Nesse sentido, os Sistemas Agroindustriais (SAG) são induzidos a repensar todo o modelo de processamento para um de menor impacto ambiental e social, tornando cada vez mais importante selecionar os critérios corretos para atrair os investimentos corporativos que vão possibilitar a execução de projetos socioambientais e agradar os consumidores cada vez mais atentos (Conca et al., 2021).

O Agronegócio tem como principal objetivo canalizar suas capacidades para aliviar a fome no planeta, e as organizações relacionadas ao setor também devem aproveitar suas competências bem apuradas para trabalhar com agricultores em regiões emergentes para diversificar suas culturas e adotar novas tecnologias, fortalecendo os laços da empresa com diferentes países e comunidades (Conca et al., 2021).

Nesse sentido, algumas ações do setor envolvem:

- Desenvolvimento de comunidades locais: o Agronegócio tem investido em programas sociais voltados ao desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas. Isso pode incluir diversas iniciativas, como apoio à educação, saúde, infraestrutura e geração de empregos locais, contribuindo para o bem-estar das populações rurais;
- Capacitação e treinamento: muitas empresas do Agronegócio têm programas de capacitação e treinamento para agricultores locais, visando aprimorar suas habilidades e conhecimentos técnicos, o que pode resultar em maior produtividade e melhores condições de vida para esses produtores;
- Inclusão social e diversidade: há uma crescente atenção à promoção da inclusão social e da diversidade no setor do Agronegócio. Isso pode envolver políticas de

contratação que valorizem a diversidade, a inclusão de mulheres e minorias étnicas, assim como a promoção de oportunidades equitativas para todos;

- Respeito aos direitos humanos: empresas do Agronegócio têm se comprometido com o respeito aos direitos humanos, incluindo o combate ao trabalho infantil e ao trabalho forçado, garantindo condições de trabalho seguras e justas para seus colaboradores;

- Diálogo com stakeholders: as empresas estão cada vez mais engajadas em estabelecer um diálogo transparente com as comunidades locais, governos, ONGs e outros stakeholders, ouvindo suas preocupações e buscando soluções que beneficiem a todos os envolvidos;

- Cadeia de fornecimento sustentável: o Agronegócio tem se comprometido a estabelecer cadeias de fornecimento mais sustentáveis, o que pode incluir a adoção de práticas agrícolas responsáveis, respeitando os direitos dos trabalhadores ao longo de toda a cadeia produtiva;

- Investimento em infraestrutura e tecnologia: a implementação de tecnologias e infraestrutura nas áreas rurais não apenas melhora a eficiência da produção, mas também pode ter um impacto social positivo ao criar oportunidades de emprego e melhorar a qualidade de vida nas regiões rurais (IPCC; Amaggi; Citrosuco; Raízen; SLC; 2023).

No que diz respeito a governança corporativa, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) definiu o conceito de governança corporativa como “um sistema de interações entre os acionistas, administração, partes interessadas, bem como membros do conselho.” (Almashhadani & Almashhadani, 2022).

Em linhas gerais, as empresas que adotam a governança corporativa almejam fortalecer suas estruturas, melhorar a gestão de seu patrimônio e proporcionar condições para uma administração mais racional, ética e inclusiva do ambiente econômico. A boa

governança “assegura aos sócios, equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (responsabilidade) e obediência às leis do país (conformidade)” (Aranha et al., 2015, p. 2).

Ela desempenha um papel crucial, principalmente na busca pela legitimidade, ao enfatizar a necessidade de transparência nos registros financeiros, reduzir a disparidade de informações e reconhecer os direitos de todos os interessados. Essa perspectiva sobre a importância da legitimidade no contexto do institucionalismo organizacional encontra suas raízes em Max Weber, ao observar que, embora as pessoas possam ter normas, valores e crenças individuais variados, seus comportamentos tendem a seguir uma ordem que presume ser aceita pela maioria. Quando percebem que outros apoiam essa ordem social, ela se torna uma realidade social reconhecida e objetiva. Consequentemente, as pessoas adotam essa ordem, mesmo que não concordem com ela em todos os aspectos (Casagrande & Lavarda, 2015).

A transparência melhorou o monitoramento independente da gestão, fortaleceu alinhamento econômico entre agentes e diretores, reforçou os direitos dos acionistas, bem como impôs responsabilidade sobre diretores e executivos corporativos, banqueiros de investimento, auditores externos, incluindo outros intermediários (Almashhadani & Almashhadani, 2022).

Dois aspectos fundamentais da governança corporativa incluem a redução da assimetria de informações, atendendo a uma preocupação levantada pela teoria da agência, e a construção de legitimidade. A divulgação de informações pela organização desempenha um papel importante na mitigação das vantagens e desvantagens associadas ao acesso privilegiado de informações, ao mesmo tempo em que contribui para fortalecer a legitimidade da organização perante suas partes interessadas (Casagrande & Lavarda, 2015).

A importância da governança corporativa emergiu no final da década de 1980 devido a investigações oficiais sobre falências corporativas e sinais de práticas excessivas por parte

dos conselhos de algumas empresas. Essas práticas levantaram suspeitas de condutas questionáveis na governança. Na década de 1990, três conjuntos de problemas se destacaram como razões para o despertar da governança: a) falhas nas relações entre acionistas e corporações; b) estabelecimento de conselhos colegiados com pouco poder efetivo na supervisão dos interesses dos proprietários e c) ações da gestão da empresa cujos interesses, frequentemente, entravam em conflito com os acionistas controladores e minoritários (Aranha et al., 2015).

Além disso, a governança corporativa serve como um catalisador para iniciativas de sustentabilidade, uma vez que as práticas de governança não se limitam apenas ao registro de transações financeiras, mas também valorizam a divulgação de informações relacionadas às questões ambientais e sociais (Kolk, 2008).

As abordagens de governança corporativa relacionadas à sustentabilidade têm sido amplamente investigadas em diversos estudos. Essas abordagens tiveram sua origem principal no trabalho pioneiro de Bowen (1957), que introduziu uma visão de responsabilidade social em sintonia com as políticas da empresa, contrastando com a abordagem inicialmente filantrópica associada a esse tema.

A convergência da agenda de governança corporativa com preocupações sociais e ambientais também foi visualizada por Elkington (2006) e, segundo o autor, ela começou a ser delineada desde os conceitos de “*Triple Bottom Line*” (TBL). Em 1994, o autor buscava uma nova linguagem para expressar a expansão inevitável da agenda ambiental. Mesmo antes, em 1987, ele já relatava sua percepção acerca da necessidade de integração do “tripé da sustentabilidade” (ambiental, social e econômico) (Elkington, 1994; Elkington, 2006).

A agenda social, ambiental e econômica é de responsabilidade do conselho corporativo, sendo assim, quanto melhor o sistema de governança, maior a chance de ser construído um capitalismo genuinamente sustentável. No entanto, Elkinton (2006) declarou

em seu texto que a maioria dos ativistas do TBL não concentrou suas atividades nos conselhos. Isso constitui um “importante campo de batalha do amanhã” (Elkington, 2006, p. 524).

Os investidores estão exigindo que as empresas implementem princípios rigorosos de governança corporativa para obter melhores retornos sobre seus investimentos e reduzir os custos de agência. Na maioria das vezes, os investidores estão dispostos a pagar mais para que as empresas tenham bons padrões de governança (Beiner et al., 2004).

Além disso, a boa gestão ESG será recompensada pelos *stakeholders*, pois a confiança mútua e a cooperação reduzem os custos implícitos e explícitos de negociação e barganha (Conca et al., 2021).

A Ferramenta GAS-Agro para projetos voltados ao desenvolvimento sustentável, apresentada na figura a seguir, sugere algumas ações que podem facilitar o entendimento sobre os ESG no Agronegócio (Neves et. al, 2021, p. 113).

Figura 6

Ferramenta GAS-Agro para o Desenvolvimento Sustentável



Nota. Fonte: Neves e Martinez (2021, p. 113)

A ideia principal do modelo é trabalhar cada uma das atividades relacionadas aos critérios ESG propostas e, segundo os autores, dessa forma, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) serão atendidos efetivamente. Além disso, a empresa tornar-se-á ainda mais atrativa no mercado (Neves et al., 2021).

Segundo Neves et al. (2021), “Uma organização ética, transparente e responsável tem grande potencial para cumprir sua missão considerando as questões socioambientais (...) sem governança fica difícil atingir o Ambiental e o Social” (Neves et al., 2021, p. 114). Os resultados serão incontáveis para toda rede de negócio e contexto em que a organização se insere (Neves et al., 2021).

3.3 Financiamento de Projetos no Agro

No contexto do Agronegócio, a sustentabilidade requer uma abordagem holística que considere não apenas a eficiência produtiva, mas também a conservação dos recursos naturais e a responsabilidade social. Pretty (2008) e Melnyk et al. (2014) ressaltam a importância de

práticas agrícolas sustentáveis, como o manejo integrado de pragas, a conservação do solo e o uso eficiente da água para minimizar os problemas ambientais e garantir a resiliência dos sistemas produtivos. Isso envolve a avaliação de todos os impactos ao longo do ciclo de vida dos produtos agrícolas, desde a produção até o consumo.

A sustentabilidade no Agronegócio vai além das práticas no campo, envolvendo toda a cadeia produtiva. Schaltegger et al. (2012) destacam a importância da gestão sustentável da cadeia de suprimentos, que abrange desde a produção até a distribuição e o consumo, garantindo a rastreabilidade, a redução de desperdícios e a promoção de relações comerciais éticas.

Porter e Kramer (2006) argumentam que empresas que incorporam a sustentabilidade em suas estratégias podem obter vantagem competitiva ao identificar oportunidades de inovação, redução de custos e fortalecimento da reputação.

Além disso, a sustentabilidade no Agronegócio requer uma abordagem participativa e colaborativa, envolvendo diferentes atores da cadeia produtiva. Sutherland et al. (2012) enfatizam a importância do diálogo entre produtores, consumidores, organizações governamentais e não governamentais, visando a construção de soluções conjuntas para os desafios socioambientais.

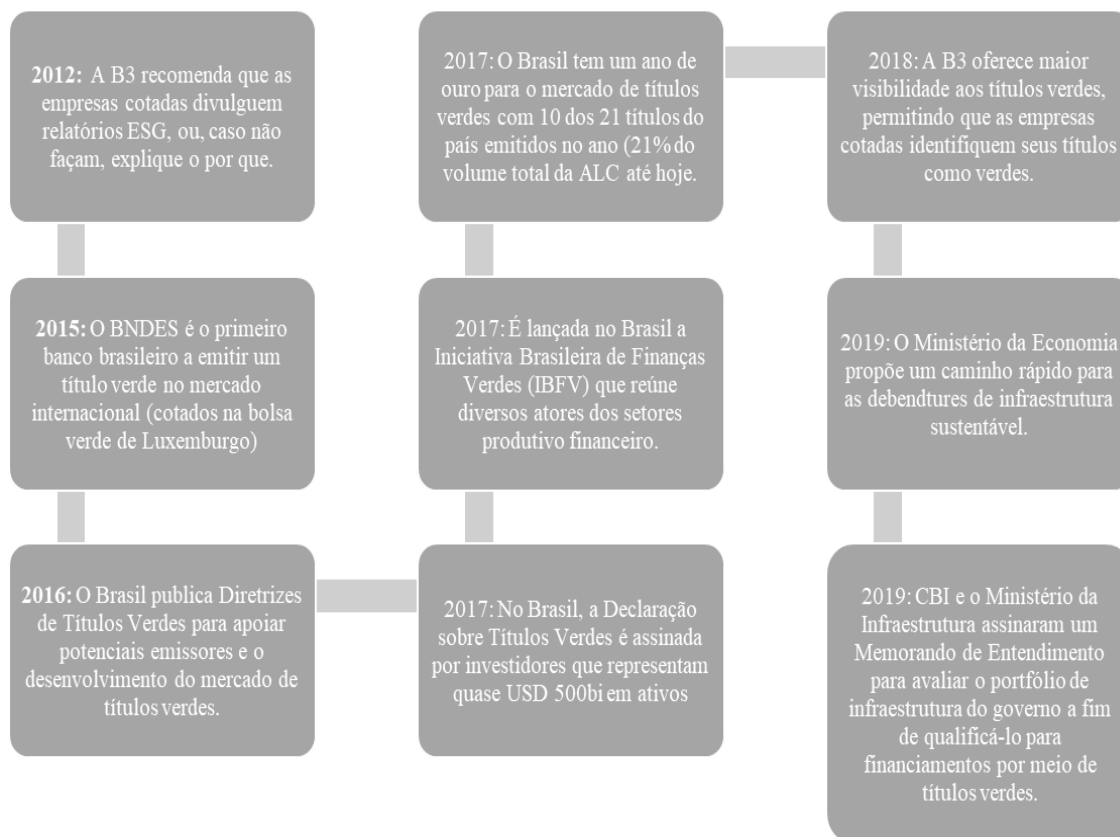
Ao trazer as lentes para o Brasil, percebe-se a característica evidente de uma economia que possui alta dependência de recursos naturais renováveis, principalmente pela agricultura, hidroeletricidade, biocombustíveis, bioenergia, energia eólica, energia solar, entre outros. Sendo assim, trata-se de um país potencialmente vulnerável nesse sentido (Nobre, 2008).

Para o Brasil, os riscos relacionados ao aumento superior a 2°C na temperatura do globo até o final do século são grandes, entre eles, estão a elevação do nível do mar, aumento da frequência e severidade de tempestades, secas, incêndios florestais e alterações na

produtividade e nos padrões agrícolas. Os investimentos em projetos de baixo carbono serão um diferencial para mitigar o risco climático (BID, 2020).

O país está entre os que despertam maior interesse nessa temática, considerando a Floresta Amazônica como estoque de carbono e o papel importante de biocombustíveis como estratégia de mitigação (Obermaier & Pinguelli, 2013), além disso, o Brasil tem um potencial considerável com base nos compromissos climáticos estabelecidos em sua Contribuição Nacionalmente Determinada (NDC). A maior parte desse potencial está relacionada às áreas de energia renovável e infraestrutura urbana, incluindo transporte público, gestão de recursos hídricos e de resíduos (BID, 2020).

As finanças verdes oferecem uma oportunidade para melhorar a desafiadora perspectiva macroeconômica do país. Desde 2012, o governo brasileiro e outros atores vêm desenvolvendo várias ações relevantes de financiamento verde. A figura abaixo mostra a linha do tempo de algumas delas.

Figura 7*Ações relevantes de financiamento verde*

Nota. Fonte: Elaborado pela autora, com base em BID (2020, p. 7)

Os investidores institucionais podem desempenhar um papel vital na ampliação do financiamento em moeda local. Empresas privadas podem obter financiamento antecipado para investimentos verdes. Além disso, os bancos de desenvolvimento brasileiros estão bem-posicionados para liderar o setor de finanças verdes, e os locais são uma fonte importante de financiamento (BID, 2020).

Alguns instrumentos de dívida verde são aplicáveis no Brasil, como os Supranacionais e Soberanos, os Títulos Verdes Estaduais e Municipais (Títulos Verdes Subsoberanos), títulos verdes de obrigações gerais, securitização verde ou tranches verdes em contratos de ABS e MBS e títulos de projetos verdes. O Agronegócio aparece em dois deles:

- Nos “Títulos verdes de obrigações gerais”, os recursos são alocados em projetos e ativos selecionados. O instrumento disponível no Brasil, nesse caso, é a LCA (Letras de Crédito do Agronegócio), lastreadas em empréstimos e financiamentos feitos por instituições financeiras do setor (BID, 2020).

- Na “Securitização verde ou tranches verdes em contratos de ABS (*Asset Backed Securities*) e MBS (*Mortgage Backed Securities*)”, os recursos são alocados em projetos e ativos selecionados. Nesse caso, no Brasil, tem-se o CRA (Certificados de Recebíveis do Agronegócio).

Nesse setor, mais especificamente, as mudanças climáticas e a relação com o mercado de carbono se dão de diversas atividades, “dentro e fora da porteira”. O capital investido pode envolver aquisição de terras, maquinários, instalações de facilidade de armazenagem, celeiros e estábulos, e o capital investido vinculado pode envolver plantio e gestão de custos, custos de treinamento em práticas favoráveis ao clima, pesquisa e custos de serviços consultivos (por exemplo, aconselhamento na transformação da fazenda com práticas favoráveis ao clima) (*Climate Bonds Initiative, 2020*).

Essas são apenas algumas das mais diversas metodologias de produção que providenciam um menor impacto ao meio ambiente nesse setor. No entanto, para uma adaptação inicial, são necessários investimentos financeiros e tecnológicos, o que pode dificultar a adesão do produtor rural (Carvalho & Pierre, 2019).

A percepção dos agricultores sobre as mudanças climáticas desempenha um papel fundamental para a mitigação relacionada ao uso da terra e à tomada de decisões sobre práticas agrícolas. Aqueles que trabalham em estreita colaboração com o campo têm uma melhor percepção das alterações climáticas. Identificar e analisar os fatores que influenciam a percepção dos agricultores sobre as mudanças climáticas é um passo fundamental para desenvolver, transferir e adotar tecnologias apropriadas (Tesfahunegn et al., 2016).

Além disso, o desenvolvimento de estratégias é importante para que os agricultores e outros agentes da cadeia de produção do Agronegócio possam diminuir os efeitos negativos. Nesse sentido, torna-se essencial saber quais são os principais incentivos e direcionadores desse processo (Carlos et al., 2019).

Como um possível incentivo, o mercado de carbono voluntário desenvolve a produção agrícola e agropecuária de forma sustentável, trazendo uma oportunidade ao produtor por meio das metodologias de produção de preservação do meio ambiente, ao mesmo tempo que gera lucro. Isso ocorre, pois o mercado voluntário possui maior flexibilidade para a utilização de metodologias inovadoras, além disso, atuam como possibilidade para projetos não elegíveis pelo Protocolo de Kyoto ou considerados pequenos para lidar com os altos custos administrativos do MDL, mencionado anteriormente (Valdetaro et al., 2011).

Um bom exemplo dado por Valdetaro et al. (2011) é o das indústrias de papel e celulose no Brasil, pois a maioria delas possui projetos aprovados ou em aprovação, objetivando a comercialização dos créditos de carbono no mercado voluntário. Por meio de programas de fomento florestal, essas organizações têm aumentado a sua produção florestal, que se trata de uma modalidade de parceria entre indústria e produtores rurais, visando à produção de madeira para a produção de celulose. Via contrato, o acesso aos insumos é facilitado, assim como a assistência técnica, e os produtores, em contrapartida, cedem porções de terra em suas propriedades para plantios florestais.

A *Climate Bonds* desenvolveu alguns critérios que julga essenciais para a agricultura estar nos padrões ideais no que diz respeito às emissões e certificação. Um resumo está apresentado no quadro a seguir.

Quadro 10*Critérios de avaliação para agricultura da Climate Bonds*

Crítérios	Descrição
<i>Climate Bonds Standard V3</i>	Qualquer emissão de títulos que busque a certificação de Climate Bonds deve atender aos requisitos do Climate Bonds Standard V3.0, que contém elementos de divulgação, gerenciamento e relatórios. É acompanhado por um conjunto de critérios de elegibilidade específicos por setor, aos quais o uso dos recursos deve estar em conformidade.
Critérios de mitigação	<u>Requisito 1</u> : nenhuma conversão de terras de alto estoque de carbono que abrangem mais de um hectare, após 1º de janeiro de 2008. <u>Requisito 2</u> : nenhuma emissão líquida devido a mudanças no uso da terra durante o período de investimento e pelo menos um ano antes. <u>Requisito 3</u> : escolha de uma entre de duas opções: (Opção 1) de redução nas emissões de GEE (gCO ₂ e) durante um período específico, em comparação com as emissões no início desse período. (Opção 2): Melhores práticas agrícolas de baixa emissão. Instalações ou projetos 100% dedicados à produção de produtos alternativos selecionados de proteína animal e laticínios não estão sujeitos a nenhum critério de mitigação. As medidas tomadas dentro da porteira, a fim de aumentar a resiliência, não devem levar a nenhum aumento nas emissões de GEE na propriedade. Os produtos e serviços desenvolvidos e fornecidos por terceiros, para uso ou aplicação dentro da porteira, não estão sujeitos a nenhum critério de mitigação.
Avaliação de GEE	Ao realizar uma avaliação de GEE, o escopo da contabilização de emissões deve incluir: emissões incorporadas aos insumos de fertilizantes e transporte dos insumos agrícolas como fontes significativas; emissões resultantes da produção na propriedade, uso de bens de capital ou produtos na propriedade; emissões dos processos necessários para armazenar produtos na propriedade, como lavagem ou embalagem simples.
Força maior	As emissões resultantes de distúrbios naturais não relacionados ao clima ou condições meteorológicas devem ser excluídas da avaliação. Eventos climáticos ou fenômenos meteorológicos extremos não servirão de base para exceções de força maior. Espera-se que o emissor lide com riscos extremos de clima e condições meteorológicas, de acordo com os critérios de resiliência do Standard.
Estimativas de emissões e mitigação	As estimativas de emissões e mitigação devem ser baseadas em calculadoras de contabilidade de carbono. As calculadoras aceitáveis para estimar as emissões são <i>Carbon Benefits Tool, Ex-Act Tool, and the Cool Farm Tool</i> . Também podem ser utilizadas metodologias contábeis padrão, como a metodologia de <i>Agriculture and Land Management methodology of Verra</i> .
Proteína animal e laticínios alternativos	Instalações ou projetos 100% dedicados à produção de proteína animal e laticínios alternativos selecionados e elegíveis não estão sujeitos a nenhum critério de mitigação.
Princípios da resiliência climática	Princípio 1: Limites claros e interdependências críticas identificadas. Princípio 2: Risco climático físico avaliado. Princípio 3: Medidas de redução de risco climático identificadas (resiliência a nível de ativos). Princípio 4: Avaliação dos benefícios da resiliência climática (resiliência a nível do sistema). Princípio 5: Compromissos de mitigação da mudança climática identificados. Princípio 6: Monitoramento e avaliação.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base em *Climate Bonds Initiative (2020)*

Blennow et al. (2012) concordam que o conhecimento dos fatores que desencadeiam a resposta dos agricultores às alterações do clima é crucial e, apesar de serem parte de um setor alvo de críticas, esses gestores do campo também têm bons motivos para se preocupar com o clima.

Conforme comentado por Nelson et al. (2014), no Brasil, os impactos das mudanças climáticas poderiam chegar à redução média em produtividade das principais culturas produzidas em aproximadamente 22% até 2050. Somado a isso, os preços médios dos produtos agrícolas aumentariam em 5%, impactando na outra ponta da cadeia produtiva. Isso poderia causar/agravar muitos problemas sociais e econômicos, como pobreza (rural e urbana), fluxos migratórios e insegurança alimentar (Nelson et al., 2014).

Carlos et al. (2019) defendem que é fundamental que as políticas públicas estejam alinhadas à necessidade e à capacidade de adaptação que os agricultores possuem acerca do tema “mudanças climáticas”. Segundo os autores, “o conhecimento do fenômeno por parte daqueles que serão alvo das políticas certamente será fator decisivo para o seu sucesso e eficiência” (Carlos et al., 2019, p. 456).

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo, os resultados do presente trabalho serão apresentados, seguidos por análises específicas e considerando a metodologia do trabalho detalhada no item 2.

A organização desta etapa se dá em duas seções: (1) Análise de relatórios nacionais e internacionais, (3) Desenho do método e percepção dos especialistas

4.1 Análise dos Relatórios Nacionais e Internacionais

Foram considerados grupos nacionais aqueles que iniciaram as suas atividades no Brasil. Muitos deles já possuem ações mundo afora e ganharam espaço no mercado ao longo dos anos. São eles: Amaggi, BrasilAgro, Citrosuco, Raízen e SLC. Foram considerados

grupos internacionais aqueles que iniciaram suas atividades em outro país que não o Brasil. Muitos deles já possuem atividades mundo a fora, inclusive no Brasil atualmente, pois ganharam espaço no mercado ao longo dos anos.

Amaggi

A Amaggi é uma empresa brasileira do setor agrícola, com 45 anos de atividade, e que se destaca pelo seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. A empresa busca promover práticas agrícolas baseadas em tecnologia, inovação e parcerias estratégicas, visando minimizar os impactos ambientais e garantir a qualidade e a sustentabilidade de sua produção (Amaggi, 2021b; 2021c; 2022).

Em 2020, o relatório de sustentabilidade da Amaggi apresenta os principais destaques do período, contextualizando os resultados obtidos, descrevendo as frentes de atuação, a governança e como a empresa trabalha com seus temas materiais, identificados em contato com seus stakeholders. Destaca que a empresa adota práticas de rastreabilidade em suas operações e de monitoramento. A empresa também tem um compromisso com a saúde e a segurança do trabalho de seus colaboradores e investe em tecnologias e inovações que possam contribuir para a redução dos impactos ambientais de suas atividades (Amaggi, 2021b).

Em 2021, é notável o aparecimento do Relatório ESG. Este evidencia o compromisso da empresa com o desenvolvimento sustentável, abordando temas que vão desde a gestão socioambiental, metas ambientais, certificações e rastreabilidade até monitoramento e melhoria contínua (Amaggi, 2021c).

Em 2022, o relatório de sustentabilidade da Amaggi apresenta principalmente práticas de rastreabilidade em suas operações, além da busca por melhorias contínuas em suas práticas e todos os itens também explorado nos anos anteriores (Amaggi, 2022)

Os itens a seguir destacam os principais feitos da Amaggi, de acordo com os três relatórios analisados, considerando, principalmente, os critérios ESG como direcionadores.

A. AÇÕES DE GOVERNANÇA AMAGGI

A Amaggi adota diversas práticas de governança corporativa para garantir o bom desempenho da empresa, a diminuição de riscos e o monitoramento dos objetivos estratégicos. A empresa busca promover a melhoria de sua estrutura organizacional por meio da estruturação da diretoria executiva, do conselho de administração e dos comitês ligados a esses órgãos; além disso, é realizada a definição de políticas e procedimentos claros para a tomada de decisões. Com o intuito de avaliar seu desempenho em relação aos aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa, são estabelecidos metas e indicadores. A conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis é avaliada por meio de auditorias internas e externas. A empresa também se compromete com a promoção da diversidade e inclusão em todos os níveis da organização. Por fim, para garantir a segurança dos colaboradores em todas as operações, é estabelecido um Comitê Central de Saúde e Segurança Operacional (Amaggi, 2020; 2021; 2022).

- **Transparência na cadeia produtiva Amaggi**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 destaca que a empresa possui diversas certificações e adota práticas de rastreabilidade em suas operações. A Amaggi é certificada pelo Programa de Certificação Internacional de Sustentabilidade (RTRS) e pelo Programa Soja Plus, que atestam a adoção de boas práticas socioambientais na produção de soja. Além disso, a empresa adota práticas de rastreabilidade em sua cadeia produtiva, utilizando a plataforma ORIGINAR 2.0 para monitorar e rastrear a origem dos grãos, desde as fazendas até o destino final. A Amaggi também passa por auditorias para garantir o atendimento aos requisitos da Moratória da Soja e do Protocolo Verde dos Grãos.

Em seu Relatório ESG de 2021, algumas das certificações mencionadas no relatório, para além dos evidenciados no de 2020, incluem: ProTerra Standard, selo que assegura um produto livre de desmatamento e de Organismos Geneticamente Modificados (OGM) na soja certificada, Certificação FSSC 22000, Sistema de Gestão da Segurança dos Alimentos, garantindo a qualidade e a segurança dos produtos alimentícios, e a Certificação ISO 14001, com um sistema de gestão ambiental que busca minimizar os impactos ambientais da produção.

O Relatório de Sustentabilidade de 2022 também apresenta que a empresa possui diversas certificações e destaca a certificação 2BSvs, uma certificação voluntária para a cadeia de suprimentos de biocombustíveis.

- **Monitoramento e melhoria contínua Amaggi**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 destaca que a empresa adota práticas de monitoramento e busca pela melhoria contínua em suas operações. Realiza monitoramento ambiental em suas áreas de atuação, com o objetivo de identificar possíveis impactos e adotar medidas para minimizá-los. Além disso, a empresa conta com as auditorias também para avaliar o cumprimento dos requisitos legais e das normas internas de sustentabilidade.

O Relatório ESG de 2021, evidencia algumas das iniciativas como monitoramento da qualidade do ar, monitoramento da água, programa de gestão ambiental e promoção de uma cultura de melhoria contínua entre seus colaboradores.

O Relatório de Sustentabilidade 2022 destaca que a empresa incentiva seus colaboradores a buscarem por novas soluções e práticas mais sustentáveis.

- **Escolha de fornecedores Amaggi**

O Relatório de Sustentabilidade 2021, destaca a adoção de critérios socioambientais na escolha de seus fornecedores, especialmente aqueles que são considerados críticos, como os fornecedores de grãos e gado, transporte de produtos fitossanitários e combustíveis,

construtoras e empreiteiras. A partir do projeto de implantação dos sistemas de e-procurement e Supplier Relationship Management (SRM), a empresa pretende revisar e categorizar fornecedores para identificar quais deles devem ser acompanhados e monitorados mais de perto. Além disso, a Amaggi busca priorizar fornecedores locais (aqueles com cadastro nos estados do Amazonas, Rondônia e Mato Grosso), sendo que, em 2020, 71,79% das compras foram realizadas com esses fornecedores.

No Relatório ESG 2021, além disso, a empresa evidencia que tem um compromisso com a sustentabilidade em todas as suas operações, buscando sempre parceiros que compartilhem dessa visão.

O Relatório de Sustentabilidade 2022 apresenta que a empresa tem um compromisso com a escolha responsável de fornecedores, e que possui um Código de Conduta para Fornecedores, que estabelece critérios para a seleção e avaliação de fornecedores, incluindo aspectos relacionados à ética, meio ambiente e direitos humanos. Além disso, realiza auditorias em seus fornecedores para garantir o cumprimento desses critérios.

- **Estratégias para o futuro e solidez financeira Amaggi**

No Relatório de Sustentabilidade 2020, a Amaggi evidencia o Plano 2025, que é um desdobramento do seu Posicionamento Global de Sustentabilidade, tendo 2025 como horizonte. O Plano 2025 tem como objetivo principal a expansão dos negócios da empresa com foco na sustentabilidade e na inovação, além de buscar a eficiência operacional e a melhoria contínua dos processos. Ainda, a Amaggi busca garantir a solidez financeira e gerar valor aos acionistas por meio de uma estratégia que inclui a viabilidade econômica, o compartilhamento de valor com a sociedade e o desenvolvimento local.

No Relatório ESG de 2021, a destaca seus planos ambiciosos de crescimento para os próximos anos e trabalha por meio de uma estratégia que envolve investimento em tecnologia e inovação, ampliação das atividades agropecuárias somente sobre áreas degradadas ou já

abertas para aumento da produtividade por hectare, adoção de práticas sustentáveis em todas as operações da empresa, considerando os impactos gerados no meio ambiente, promoção da diversidade e inclusão em todos os níveis da organização, estabelecimento de parcerias estratégicas com outras empresas, organizações governamentais e não governamentais para promover o desenvolvimento sustentável das comunidades onde atua. A empresa destaca os investimentos em tecnologia e inovação.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade de 2022, a estratégia da empresa para continuar crescendo e gerando valor no futuro é especialmente focada em investimentos em pesquisa e novas tecnologias agrícolas, além da expansão do uso de energia renovável. A empresa também busca manter um compromisso com a sustentabilidade em suas operações, investindo em medidas para mitigar impactos ambientais e promover a conservação da biodiversidade. A estratégia da empresa declarada desse relatório para garantir a solidez financeira e gerar valor aos acionistas incluem a diversificação de suas fontes de financiamento, a adoção de políticas para gerenciamento adequado dos riscos financeiros e a busca por eficiência operacional. A empresa também busca manter uma relação transparente com os seus investidores e demais stakeholders, fornecendo informações claras e precisas sobre suas operações e resultados financeiros.

B. AÇÕES AMBIENTAIS AMAGGI

A Amaggi adota diversas práticas ambientais em suas atividades, como a conservação ambiental de áreas de produção da empresa, a rastreabilidade e gestão de fornecedores de grãos, parcerias e iniciativas para uma agricultura sustentável e livre de desmatamento, trabalhando e implementando ações de monitoramento e controle com enfoque na redução das emissões. Destacam-se principalmente as ambições da empresa relacionadas à redução das emissões de gases do efeito estufa e à gestão responsável dos recursos hídricos, que estão enquadradas entre os temas de maior materialidade da empresa (Amaggi, 2020, 2021, 2022).

- **Práticas agrícolas sustentáveis Amaggi**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 da Amaggi destaca algumas práticas agrícolas sustentáveis utilizadas pela empresa, como o plantio direto, que consiste em manter o solo coberto por plantas ou resíduos vegetais para preservar a fertilidade, a sucessão de culturas, que é a alternância entre plantios de soja e milho para maximizar o uso das mesmas áreas, e o Manejo Integrado de Pragas (MIP), que busca reduzir o uso de defensivos agrícolas. A empresa também busca integrar lavoura, pecuária e floresta em uma mesma área por meio do projeto Agrofloresta.

O Relatório ESG de 2021 destaca que a empresa tem ampliado os esforços na consolidação de um modelo de atuação que reúna as melhores práticas agrícolas a uma gestão socioambiental de ponta, com uso de tecnologia e inovação, baseada na ciência, e que construa e apoie as parcerias estratégicas e a adoção de compromissos amplos e transparentes. Algumas das práticas agrícolas, para além das apresentadas no relatório 2020 incluem controle de qualidade do solo; expansão das atividades agropecuárias somente sobre áreas degradadas ou já abertas e aumento da produtividade por hectare; ampliação de fontes de energia renováveis de baixa emissão; uso eficiente de insumos, como os fertilizantes nitrogenados; escolha de sementes e cultivares conforme produtividade, tolerância e resistência a pragas.

No Relatório de Sustentabilidade 2022, A Amaggi apresenta suas ações em agricultura de precisão (uso de tecnologia para monitorar e gerenciar as operações agrícolas, como sistemas de GPS e drones, reduzindo o uso excessivo de insumos e aumentando a eficiência da produção), controle biológico (uso de organismos vivos para controlar pragas e doenças nas plantações, reduzindo a necessidade de pesticidas químicos), uso eficiente da água (adoção de diversas técnicas, como irrigação por gotejamento e monitoramento microclimático para reduzir o desperdício de água nas operações agrícolas), proteção da

biodiversidade (implementação de medidas para proteger a fauna e a flora locais em áreas onde a empresa atua, incluindo parcerias com instituições especializadas em pesquisa ambiental). Além disso, a Amaggi tem parcerias com instituições de pesquisa reconhecidas no Brasil para desenvolver soluções inovadoras em agricultura sustentável.

- **Principais tecnologias e inovações para produtividade Amaggi**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 Amaggi destaca o investimento em tecnologia e inovação para aumentar sua produtividade e competitividade no mercado. Investe em tecnologias para aumentar a eficiência operacional e reduzir impactos ambientais, como maquinários modernos mais eficientes e menos poluentes. A Amaggi destaca algumas tecnologias e inovações utilizadas, como a agricultura digital, que vem se destacando pela transformação gerada nos processos. Menciona o uso de tecnologias para monitoramento e gestão de suas operações, como os sistemas de gestão ambiental e de qualidade.

O Relatório ESG 2021 destaca algumas das principais tecnologias e inovações como 4G LTE 700 MHz na unidade Itamarati, cobrindo praticamente 98% da área física da fazenda, o Projeto TelemeClima, que envolve a instalação de solução de telemetria na unidade Itamarati para instrumentar 100% dos equipamentos da unidade e realizar treinamento para as equipes de campo, implementação de sistemas de gestão agrícola nas operações adquiridas do Grupo O Telhar Agro, uso de drones para monitoramento das lavouras e identificação de áreas com problemas, uso de técnicas de agricultura de precisão para otimizar o uso dos recursos naturais e aumentar a produtividade.

No Relatório de Sustentabilidade 2022 menciona o "Circuito Tecnológico Amaggi" com o intuito de compartilhar informações técnicas com os agricultores sobre tópicos importantes, como novas cultivares, manejo de culturas e uso responsável de pesticidas.

C. AÇÕES SOCIAIS AMAGGI

A Amaggi adota diversas práticas sociais para promover o desenvolvimento sustentável nas comunidades onde atua e garantir a segurança e o bem-estar de seus colaboradores. A Amaggi adotou, em 2020, principalmente por conta da pandemia da Covid-19, diversas práticas sociais em suas atividades, como o trabalho home office para colaboradores que precisassem se ausentar fisicamente dos postos de trabalho, reuniões virtuais, restrição de viagens, alteração na escala de trabalho e na jornada semanal de algumas equipes, consultas por meio da telemedicina e apoio psicológico (estendido aos dependentes), atendimento aos colaboradores com sintomas e afastamento daqueles pertencentes a grupos de risco (com remuneração garantida), ampliação de práticas de higiene e distanciamento físico, entre outras medidas. Além disso, a empresa investe em projetos sociais nas comunidades onde atua, como programas educacionais e culturais, apoio a instituições filantrópicas e incentivo ao desenvolvimento econômico local (Amaggi;2020, 2021; 2022).

- **Relações com a comunidade Amaggi**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 da Amaggi destaca que a empresa busca manter relações positivas e transparentes com as comunidades onde atua. A empresa entende que sua conexão com as comunidades perpassa pelo compartilhamento de valores, pela geração de emprego e renda, disseminação de conhecimento e prevenção de impactos. Ainda, realiza diversas ações para promover o desenvolvimento socioeconômico das comunidades locais, como investimentos em projetos sociais, culturais e educacionais por meio da Fundação André e Lucia Maggi. Além disso, busca ouvir as demandas das comunidades e estabelecer diálogos para solucionar possíveis conflitos ou impactos negativos causados pelas operações da empresa. Também realiza treinamentos e capacitações para os colaboradores sobre a importância do relacionamento com as comunidades locais.

O Relatório ESG 2021 destaca que a Amaggi tem um compromisso com o desenvolvimento sustentável. A empresa busca estabelecer relações de confiança e diálogo

com as comunidades, ouvindo as suas demandas e buscando soluções conjuntas para os desafios locais. Algumas das iniciativas no relatório incluem o Programa de Desenvolvimento Rural Sustentável (PDRS), que busca promover a inclusão social e econômica de pequenos produtores rurais, por meio da capacitação técnica, acesso a crédito e assistência técnica, Programa de Educação Ambiental, que busca conscientizar as comunidades sobre a importância da preservação ambiental e promover práticas sustentáveis, investimento em infraestrutura social, como escolas, postos de saúde e estradas, apoio a projetos sociais desenvolvidos pelas comunidades locais. Além disso, o Relatório ESG da Amaggi destaca o estabelecimento de parcerias estratégicas com outras organizações para potencializar os resultados de suas iniciativas sociais e estimular a atuação em rede.

O Relatório de Sustentabilidade 2022 evidencia o Programa de Desenvolvimento Territorial (iniciativa que visa promover o desenvolvimento econômico e social das comunidades locais por meio de investimentos em infraestrutura, capacitação profissional e apoio a projetos produtivos), Programa de Apoio às Comunidades (iniciativa que oferece suporte financeiro e técnico para projetos sociais desenvolvidos por organizações da sociedade civil nas áreas de educação, saúde, cultura e meio ambiente) e inclusão social (busca promover a inclusão social em suas operações, contratando mão de obra local e apoiando projetos voltados para pessoas com deficiência). Além disso, o relatório menciona que a Amaggi realiza investimentos em infraestrutura nas regiões onde atua, como a construção de estradas e pontes, contribuindo para o desenvolvimento econômico local.

- **Segurança do trabalho Amaggi**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 destaca que a empresa tem um compromisso com a saúde e a segurança do trabalho de seus colaboradores. A Amaggi adota medidas para prevenir acidentes e doenças ocupacionais, como a realização de treinamentos e capacitações para os colaboradores sobre segurança do trabalho, além da adoção de equipamentos de

proteção individual (EPIs) adequados para cada atividade. A empresa realiza inspeções periódicas nas instalações e nos equipamentos para garantir que estejam em boas condições de uso, possui uma equipe especializada em saúde ocupacional para acompanhamento dos colaboradores e oferece serviços médicos e psicológicos, quando necessário. O relatório também destaca que a organização está comprometida em manter um ambiente de trabalho saudável e seguro para todos os seus colaboradores.

Em seu Relatório ESG 2021, a Amaggi destaca que promove treinamentos admissionais para orientar os colaboradores recém-admitidos sobre as práticas operacionais adequadas relativas à sua respectiva função, bem como sobre as questões envolvendo saúde e segurança ocupacional, enfatizando os riscos existentes no ambiente de trabalho e os meios para eliminar, neutralizar ou minimizar tais riscos, prevenindo acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. Além disso, mantém o monitoramento constante do processo evolutivo das lesões e/ou perturbações funcionais provenientes de acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais com o intuito de garantir que as condutas médicas adequadas estejam sendo adotadas.

O Relatório de Sustentabilidade 2022 destaca que a empresa tem um compromisso com a saúde e a segurança do trabalho, sendo que algumas das ações incluem o Programa de Segurança do Trabalho (iniciativa que visa garantir a segurança dos colaboradores da empresa por meio de treinamentos, campanhas educativas e investimentos em equipamentos de proteção individual), gestão de riscos (realiza uma gestão rigorosa dos riscos associados às suas operações, identificando e avaliando os perigos potenciais e implementando medidas preventivas para minimizar os riscos) monitoramento da saúde dos colaboradores (a empresa realiza exames periódicos em seus colaboradores para monitorar sua saúde e prevenir doenças ocupacionais), e investimento em tecnologia (investe em tecnologia para tornar suas operações mais seguras, como o uso de drones para monitorar as áreas agrícolas e evitar

acidentes). Além disso, o relatório menciona que a empresa tem uma política de tolerância zero para acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, buscando sempre melhorar suas práticas para garantir um ambiente seguro e saudável para seus colaboradores

BrasilAgro

A BrasilAgro é uma empresa do setor agrícola que se dedica à aquisição, desenvolvimento e operação de terras de maneira sustentável, inovadora e diferenciada. Seu propósito é produzir alimentos com responsabilidade, e sua visão é ser uma plataforma com liderança em investimento e desenvolvimento de terras. A empresa valoriza a ética, a integridade, a transparência e a reciprocidade nas relações internas e externas, além de promover a meritocracia e assumir responsabilidades em todos os níveis da organização (BrasilAgro, 2022).

O Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 da BrasilAgro apresenta informações sobre as práticas da empresa em relação à sustentabilidade, governança corporativa, gestão de riscos, compliance, saúde e segurança do trabalho, entre outros temas. A empresa segue padrões globais de relatórios de sustentabilidade.

O Relatório de Sustentabilidade 2020-2021 da BrasilAgro apresenta as práticas e os resultados da empresa em relação à sustentabilidade, além de práticas de rastreabilidade para garantir a origem e a qualidade dos alimentos produzidos. A BrasilAgro também possui um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho, que abrange tanto os colaboradores diretos quanto os terceirizados, e busca a melhoria contínua em suas operações por meio da adoção de tecnologias avançadas e investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

O Relatório de Sustentabilidade da BrasilAgro 2021-2022 tem seu conteúdo dividido em cinco capítulos, que incluem o perfil da empresa, as ações de governança corporativa, responsabilidade social, iniciativas em prol da preservação do meio ambiente e ações de valorização do time. O relatório apresenta dados referentes ao ano-safra 2021-2022,

correspondentes a todas as fazendas próprias e arrendadas no Brasil, no Paraguai e na Bolívia, além dos escritórios e das unidades administrativas.

A. AÇÕES DE GOVERNANÇA BRASILAGRO

A empresa revisa anualmente o sistema de governança corporativa, visando aprimorá-lo. Além disso, possui estrutura de governança composta por Conselho de Administração e Conselho Fiscal; políticas de gerenciamento de riscos disponibilizada a todos os agentes envolvidos no negócio; avaliação da eficácia das políticas e dos sistemas de gerenciamento de riscos e de controles internos, bem como do Programa de Integridade e Conformidade (*compliance*) pela diretoria. Também é feita a prestação de contas ao Conselho de Administração sobre essa avaliação, sempre que solicitado. A empresa foi a primeira do seu setor a ter as ações listadas no segmento Novo Mercado da B3, a Bolsa de Valores de São Paulo. A BrasilAgro segue um regulamento exigente em relação à adoção de boas práticas de governança e divulgação de informações relevantes no Brasil. A estrutura de governança da empresa atende a requisitos internacionais, como a Lei Sarbanes-Oxley (SOx), que determina a criação de mecanismos de segurança e auditoria para empresas listadas na bolsa norte-americana. Além disso, possui um Comitê de Ética, formado por diretores e membros do Conselho de Administração, e responsável pela avaliação dos processos de treinamento, capacitação e implementação das diretrizes do código de conduta. As políticas e procedimentos norteiam o comportamento e as práticas de conduta esperadas em todas as operações no Brasil e no exterior (BrasilAgro 2020; 2021; 2022).

- **Transparência na cadeia produtiva BrasilAgro**

O Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 evidencia que a BrasilAgro possui as seguintes certificações: Certificado Onça-Pintada, Certificado BCI, Selo Great Place to Work, Selo NYSE e Selo Novo Mercado.

O Relatório de Sustentabilidade de 2020-2021 acrescenta outras certificações em suas operações, como a Certificação de Cadeia de Custódia FSC® (Forest Stewardship Council®) e a Certificação Global GAP (Good Agricultural Practices), que atestam a qualidade e a sustentabilidade dos produtos. Além disso, destaca que a empresa adota práticas de rastreabilidade para garantir a origem e a qualidade dos alimentos produzidos, utilizando tecnologias para monitorar todo o processo produtivo, desde o plantio até a colheita, armazenamento e transporte dos produtos.

O Relatório de Sustentabilidade 2021- 2022 destaca a preocupação com o cumprimento da legislação referente à contratação de fornecedores, e é exigente quanto à obrigatoriedade de licenças e monitoramento de questões relacionadas à saúde e à segurança do trabalho. A avaliação de todos os contratados é feita a partir da conferência de cerca de 50 documentos. Além disso, para definir estratégias de manejo e conservação e detectar áreas para realocação, a empresa mantém um Plano de Resgate e Afugentamento da Fauna durante todo o período de conversão de vegetação nativa, com o acompanhamento de uma equipe de veterinários e biólogos capacitados.

- **Monitoramento e melhoria contínua BrasilAgro**

O Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 destaca que a BrasilAgro realiza anualmente autoavaliações pelo time operacional das fazendas, que identifica oportunidades de melhoria de processos e estrutura e, dessa forma, realiza planos de ação com os devidos prazos de implementação e responsabilidades. Além disso, a empresa gerencia 120 licenças e 179 condicionantes de monitoramento mensal, semestral ou anual, por meio de alertas enviados com antecedência adequada ao departamento ambiental, para que sejam tomadas as medidas cabíveis para cada caso. No que diz respeito à preservação do animal onça-pintada, a BrasilAgro monitora a presença dos animais nas regiões das unidades da empresa em parceria

com o Instituto Onça-Pintada. A organização avalia o impacto da atividade agrícola e pecuária, o bem-estar e as condições propícias à vida e à reprodução desse mamífero.

O Relatório de Sustentabilidade 2020-2021 destaca que a empresa realiza monitoramento mensal de indicadores proativos e reativos de saúde e segurança, como o número de observações comportamentais e as taxas de frequência e gravidade de acidentes. Além disso, a empresa monitora um checklist documental de 38 itens para garantir a conformidade legal e a adequação dos terceirizados contratados em relação à saúde e à segurança do trabalho.

O Relatório de 2022 enfatiza a importância da otimização e do conhecimento de seus ambientes, alinhados às ferramentas GIS, como base para sustentar o plano de digitalização da companhia. A partir da safra 2022/2023, a empresa iniciará melhorias nos softwares de acompanhamento e monitoramento dos cultivos. Para a próxima safra, estão programadas operações de conectividade, com instalação de torres de telefonia, que irão proporcionar a integração de aproximadamente 53 mil hectares, contribuindo para o acompanhamento em tempo real das atividades executadas. Todas essas iniciativas estão em linha com o plano de desenvolvimento das operações e produções, que estão baseadas na integração, na otimização e na melhoria dos processos, com tomadas de decisões assertivas e em tempo real. Além disso, a BrasilAgro mantém três comitês para debater os principais temas relacionados à saúde e segurança do trabalho relacionados aos colaboradores próprios. A empresa também exige mensalmente o checklist das atas de reuniões, posse e eleição para funcionários terceirizados.

- **Seleção de fornecedores BrasilAgro**

O Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 da BrasilAgro não apresenta informações específicas sobre o processo de escolha de fornecedores da empresa, já o Relatório de Sustentabilidade 2020-2021 destaca que a empresa possui uma base de fornecedores

classificados em dois grupos: "custos diretos" e "custos indiretos". O primeiro grupo abrange os fornecedores de insumos agrícolas, como sementes, fertilizantes e defensivos agrícolas. Já o segundo grupo, abrange todas as demais compras, podendo ser desde material para escritório até veículos. No ano-safra 2020/2021, a empresa contava com 1,5 mil fornecedores ativos em sua base, dos quais 149 eram classificados como críticos por sua relevância na continuidade das operações ou nos dispêndios financeiros. A escolha dos fornecedores é feita com base em critérios como qualidade dos produtos e serviços oferecidos, preço competitivo, prazo de entrega e conformidade com as normas ambientais e sociais.

O Relatório de Sustentabilidade 2021-2022 destaca a preocupação com o cumprimento da legislação referente à contratação de fornecedores e é exigente com relação à obrigatoriedade de licenças e monitoramento de questões relacionadas à saúde e à segurança do trabalho. A avaliação de todos os contratados é feita a partir da conferência de cerca de 50 documentos. A preocupação com a escolha dos fornecedores visa garantir que as operações da empresa sejam realizadas em conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis, além de promover a segurança e o bem-estar dos trabalhadores envolvidos nas operações.

- **Estratégias para o futuro e solidez financeira BrasilAgro**

O Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 da BrasilAgro destaca que a empresa tem como estratégias para o futuro investir na diversificação por regiões e culturas em produção, visando reduzir os riscos associados à concentração geográfica e a oscilações de preços; investimentos em tecnologias mais eficientes e sustentáveis, que permitam aumentar a produtividade e reduzir o impacto ambiental das atividades da empresa; fortalecimento da governança corporativa, por meio da revisão anual do sistema de governança corporativa, visando aprimorá-lo; foco na gestão de riscos, com a adoção de políticas e sistemas de gerenciamento de riscos e controles internos eficazes; promoção da inovação, por meio do desenvolvimento de novas tecnologias e práticas agrícolas sustentáveis. Além disso, destaca

o foco na geração de caixa, por meio da maximização da eficiência operacional e do controle rigoroso dos custos, visando reduzir os riscos associados à concentração geográfica e a oscilações de preços, com a adoção de políticas e sistemas de gerenciamento de riscos e controles internos eficazes.

O Relatório de Sustentabilidade 2020-2021 evidencia que, além disso, a empresa possui uma estratégia de negócio baseada na busca pela valorização das propriedades rurais, maximizando o retorno sobre os investimentos. Para isso, a empresa trabalha em três fases: 1) identificação, aquisição, desenvolvimento e exploração de propriedades rurais que apresentam possibilidades de alta valorização; 2) otimização do rendimento e da produtividade das terras por meio da implementação de tecnologia e técnicas agrícolas eficazes e inovadoras; e 3) venda das propriedades rurais valorizadas.

O Relatório de Sustentabilidade 2021-2022 evidencia que a empresa identifica oportunidades para compra de terras agrícolas e transformação em áreas altamente produtivas, com investimento em tecnologia e infraestrutura.

B. AÇÕES AMBIENTAIS BRASILAGRO

A empresa preza pelo uso responsável dos recursos naturais, incluindo água e energia; conservação da biodiversidade, por meio de diversas práticas, como a preservação de áreas de reserva legal e a recuperação de áreas degradadas; redução das emissões de gases do efeito estufa, por meio da adoção de tecnologias mais eficientes e sustentáveis em suas atividades agrícolas; monitoramento e controle dos impactos ambientais gerados pelas operações da empresa; apoio aos projetos de irrigação, obtenção de licenças ambientais e do Cadastro Ambiental Rural (BrasilAgro 2020; 2021; 2022).

- **Práticas agrícolas sustentáveis BrasilAgro**

O Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 da BrasilAgro destaca que a empresa realiza práticas sustentáveis em todo processo produtivo, incluindo a etapa agrícola em

campo. Algumas das práticas adotadas pela empresa incluem o uso de tecnologias mais eficientes e sustentáveis para aumentar a produtividade e reduzir os custos operacionais; adoção de práticas de conservação do solo, que favorecem o aumento da produtividade sem a necessidade do avanço do cultivo para novas áreas; gestão responsável dos recursos naturais, como água e energia; monitoramento constante das condições climáticas e adoção de medidas preventivas para minimizar os impactos ambientais; adoção de boas práticas agrícolas, como rotação de culturas, controle biológico de pragas e doenças, entre outras.

O Relatório de Sustentabilidade 2020-2021 destaca que a empresa utiliza tecnologias e métodos conservacionistas no manejo do solo, como a rotação de culturas, plantio direto e seleção de variedades e híbridos mais adequados para cada região. Além disso, a BrasilAgro investe em sistemas de irrigação mais eficientes e na utilização de defensivos agrícolas biológicos.

O Relatório de Sustentabilidade 2021-2022 destaca que, dentre as principais práticas, estão o uso de técnicas avançadas de cultivo mínimo, que reduzem a erosão do solo e o consumo de água; adoção do sistema Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF), que promove a diversificação das atividades agrícolas e a recuperação de áreas degradadas; utilização de sistemas inteligentes; investimento em tecnologias; uso da agricultura digital para análise de dados e tomada de decisões, o que permite otimizar o uso dos recursos naturais e reduzir os impactos ambientais. Além disso, a BrasilAgro tem um compromisso com a conservação da biodiversidade e investe em projetos para preservar as áreas naturais em suas propriedades. A empresa também realiza monitoramento constante das emissões de gases do efeito estufa em suas operações e busca reduzir sua pegada ambiental.

- **Principais tecnologias e inovações:**

O Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 evidencia que a empresa investe em novas tecnologias mais eficientes e sustentáveis constantemente (Sistemas de irrigação, placas de energia solar, agricultura de precisão, entre outros).

O Relatório de Sustentabilidade 2020-2021 destaca que na safra do ano referência, a principal inovação foi o monitoramento das lavouras em tempo real, com o uso de drones e softwares específicos. Além disso, a empresa adota práticas conservacionistas no manejo do solo, como a rotação de culturas, plantio direto e seleção de variedades e híbridos mais adequados para cada região.

O Relatório de Sustentabilidade 2021-2022 destaca que a empresa está em fase de implementação de uma nova ferramenta para acompanhamento de indicadores em tempo real, o que dará ainda mais autonomia para os gestores nas tomadas de decisão.

C. AÇÕES SOCIAIS BRASILAGRO

A BrasilAgro preza por investimentos em ações e projetos sociais, prioritariamente nas áreas onde atua, beneficiando a comunidade local com iniciativas voltadas à educação, cultura e geração de renda; apoio à educação por meio de programas, que tem como objetivo melhorar a qualidade do ensino; além disso, apoia o desenvolvimento econômico local por meio de parcerias com cooperativas e associações de produtores rurais; promoção da inclusão social por meio da contratação de pessoas com deficiência e projetos que visam à inclusão social de grupos vulneráveis (BrasilAgro, 2020; 2021; 2022).

- **Relações com a comunidade BrasilAgro**

O Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 evidenciou que a BrasilAgro tem um Comitê de Responsabilidade Social que apoia iniciativas voltadas para a educação, esporte e fortalecimento comunitário. A empresa tem o compromisso de viabilizar e proporcionar ações para o desenvolvimento de iniciativas nas comunidades. Durante seus cinco anos de atuação, a BrasilAgro realizou inúmeras ações que beneficiaram milhares de pessoas através

de diversas frentes de trabalho. Além disso, a empresa também adota práticas sustentáveis em todas as etapas do processo produtivo, incluindo a etapa agrícola em campo. Essas práticas visam minimizar os impactos ambientais e sociais das atividades da empresa nas comunidades onde atua.

O Relatório de Sustentabilidade 2020-2021 destaca que a empresa tem apoiado iniciativas em educação, desenvolvimento socioeconômico e saúde em parceria com diversas organizações, como a Associação Precavi, a ONG Amigos do Bem e a Fundação Banco do Brasil. A empresa também lançou programas próprios, como o Programa Agentes de Transformação e o Programa de Alfabetização BrasilAgro Educa. Além disso, foram realizadas campanhas de arrecadação de alimentos e roupas para doação.

O Relatório de Sustentabilidade 2021-2022 destaca que a BrasilAgro tem uma preocupação com o impacto de suas atividades nas comunidades onde atua e, sobretudo por essa razão, realiza ações sociais desde o início de suas operações. Até 2020, as iniciativas da empresa eram pontuais e realizadas em regiões distintas, com foco em envolver crianças, adolescentes e adultos em situação de vulnerabilidade social. A empresa também apoia projetos sólidos, como Amigos do Bem, Casa do Zezinho, Associação Precavi e Instituto Adus, e foram feitas reformas e construção de escolas – uma delas em parceria com o Governo do Maranhão. Além disso, a BrasilAgro busca mitigar riscos climáticos e de culturas em suas propriedades rurais, o que contribui para a segurança alimentar das comunidades locais.

- **Saúde e segurança do trabalho BrasilAgro**

O Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 evidencia que, a empresa possui um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho para seus trabalhadores.

O Relatório de Sustentabilidade 2020-2021 identificou que o principal risco em saúde e segurança do trabalho está associado aos colaboradores terceirizados que atuam nas

fazendas e aos clientes. A empresa possui um sistema de gestão de saúde e segurança instalado para esse tema, que abrange tanto os colaboradores diretos quanto os terceirizados. A BrasilAgro também realiza treinamentos e capacitações para garantir a segurança dos trabalhadores em suas operações.

O Relatório de 2021-2022 destaca que a BrasilAgro mantém três comitês para debater os principais temas relacionados aos colaboradores próprios. Em 2021, a empresa realizou um evento com o tema "O nosso dia só começa com o seu compromisso. Se não for seguro, não faça!", enfatizando a importância de um ambiente de trabalho seguro. Durante o evento, enfermeiros fizeram análises de sangue e visão em algumas fazendas. Para funcionários terceirizados, quando é exigência legal da CIPATR, a BrasilAgro exige mensalmente o checklist das atas de reuniões, posse e eleição. O relatório de sustentabilidade também destaca que todos os acidentes e doenças ocupacionais podem e devem ser evitados, e que trabalhar com segurança é uma condição de emprego e contratação. Além disso, a empresa busca a digitalização e o monitoramento de cultivos como forma de otimizar e conhecer seus ambientes, alinhados às ferramentas GIS.

Citrosuco

A Citrosuco é uma empresa multinacional de origem familiar, controlada pelos grupos Votorantim e Fischer, e que atua em toda a cadeia produtiva da laranja, desde o cultivo e produção até o processamento e distribuição, e em uma vasta gama de alimentos e ingredientes de origem natural, vegana e sustentável, não geneticamente modificados e livres da adição de conservantes, açúcares, sais ou gorduras (Citrosuco, 2020; 2021).

O Relatório de Sustentabilidade de 2019-2020 da Citrosuco apresenta as iniciativas e resultados da empresa quanto à sustentabilidade em suas operações. O relatório aborda temas como governança, gestão de riscos, saúde e segurança do trabalho, meio ambiente, responsabilidade social, cadeia produtiva, entre outros.

O Relatório de Sustentabilidade 2020-2021 da Citrosuco destaca o compromisso da empresa em atuar de forma responsável e, além disso, que a empresa investe em tecnologias e práticas inovadoras para reduzir o impacto ambiental de suas operações, além de adotar medidas para garantir a saúde e a segurança de seus funcionários e colaboradores. O relatório também destaca as ações da empresa em relação à diversidade e inclusão, educação e desenvolvimento de seus funcionários, além de projetos sociais e comunitários que visam contribuir para o desenvolvimento sustentável das regiões onde a empresa atua. O relatório apresenta ainda os principais indicadores de desempenho da empresa em relação à sustentabilidade e governança corporativa, além de suas metas e objetivos para o futuro.

Não foi encontrado um relatório publicado para o ano de 2022.

A. AÇÕES DE GOVERNANÇA CITROSUCO

A Citrosuco possui uma gestão integrada e alinhada às boas práticas de gestão e governança. Possui compromisso no gerenciamento dos riscos e com o desenvolvimento sustentável. A empresa conduz seus negócios com gestão profissional e transparente, alicerçada por comitês, fóruns de governança e claras definições de processos e procedimentos. Isso permite executar suas operações alinhadas a um planejamento estratégico consistente e responsável. A Citrosuco estabeleceu instâncias de governança que asseguram simetria entre as diretrizes de seus acionistas e a gestão do negócio pela administração, proporcionando interação saudável entre o time de gestão da companhia e seus sócios (Citrosuco, 2020; 2021).

- **Transparência na cadeia produtiva Citrosuco**

O Relatório de Sustentabilidade de 2020 evidencia que a Citrosuco possui diversas certificações e adota práticas de rastreabilidade em suas operações. Em parceria com seus clientes e fornecedores, nos últimos anos, intensificou o trabalho ao longo de toda a cadeia produtiva para ofertar ao mercado produtos com origem sustentável. A Citrosuco possui

certificação socioambiental Rainforest Alliance Certified, que comprova que os produtores respeitam a biodiversidade e os trabalhadores rurais envolvidos no processo. Além disso, a empresa possui controles rigorosos para assegurar padrões de identidade do produto e de suas características microbiológicas, físico-químicas e sensoriais, e possui certificação FSSC22000 para sistemas de gestão de segurança de alimentos.

O Relatório de 2021 destaca certificações que atestam a qualidade e a sustentabilidade de seus produtos e processos e, para além dos citados no relatório 2020, possuem FSA-SAI Platform, Sedex SMETA 4-Pillar, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 9001, SGF. O objetivo é assegurar maior transparência e gerar valor para todos os participantes da cadeia de suprimentos de suco.

- **Monitoramento e melhoria contínua Citrosuco**

O Relatório de Sustentabilidade de 2020 destaca que a empresa implementou um conjunto de ferramentas que visam monitorar a evolução dos controles do Programa de Compliance, além de ter aprimorado o monitoramento do Arcabouço Regulatório para as temáticas de saúde e segurança, meio ambiente, segurança de alimentos e responsabilidade social. A Citrosuco também realiza avaliações periódicas para identificar oportunidades de melhoria em seus processos e práticas.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 destaca que a empresa também realiza auditorias internas e externas para avaliar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança do trabalho. Além disso, a Citrosuco tem um programa de melhoria contínua que envolve todos os funcionários da empresa, incentivando a busca por soluções inovadoras e sustentáveis para os desafios enfrentados pela empresa.

- **Seleção de fornecedores Citrosuco**

O Relatório de Sustentabilidade de 2020 evidencia que a Citrosuco realiza avaliações de seus fornecedores para garantir que não haja risco significativo de ocorrência de trabalho

infantil, forçado ou análogo à escravidão, ou que os direitos de exercer a liberdade de associação ou de negociação coletiva tenham sido violados ou estejam sob riscos. Além disso, a empresa também verifica se há casos de não conformidade com regulamentos e códigos relacionados a impactos causados por produtos na saúde e na segurança de consumidores. Com isso, a Citrosuco busca garantir que seus fornecedores atendam aos padrões éticos e sustentáveis exigidos pela empresa.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 destaca que a Citrosuco escolhe seus fornecedores com base em critérios rigorosos de qualidade, segurança, responsabilidade social e ambiental. A empresa mantém um processo contínuo de seleção e avaliação, que inclui a análise de desempenho dos fornecedores em relação a esses critérios. Além disso, a Citrosuco busca estabelecer parcerias duradouras com seus fornecedores, baseadas em relações transparentes e de confiança mútua.

- **Estratégias para o futuro e solidez financeira Citrosuco**

O Relatório de Sustentabilidade de 2020 evidencia que a Citrosuco tem como estratégia continuar crescendo e gerando valor no futuro por meio de investimentos em inovação, tecnologia e sustentabilidade. A empresa busca desenvolver novos produtos e soluções para atender às demandas do mercado, além de investir em fontes de energia renovável e na preservação do meio ambiente. A empresa possui linhas de defesa da companhia, que são responsáveis por identificar, avaliar, monitorar e gerenciar os riscos do negócio. Além disso, a Citrosuco busca aprimorar seus processos produtivos e desenvolver novos produtos e soluções para atender às demandas do mercado, visando fortalecer sua presença global por meio da expansão de suas operações em outros países.

No Relatório de Sustentabilidade de 2021, a Citrosuco coloca como estratégia para o futuro a busca contínua por serviços alinhados aos valores de responsabilidade, integridade e transparência que norteiam a sua cultura organizacional. A empresa também destaca a

estratégia de gerar valor aos acionistas por meio da adoção de uma gestão profissional e transparente, baseada em processos e procedimentos claros e definidos. A empresa busca manter uma estrutura de governança corporativa alinhada às melhores práticas do mercado internacional, com instâncias que asseguram a simetria entre as diretrizes dos acionistas e a gestão do negócio pela administração.

B. AÇÕES AMBIENTAIS CITROSUCO

A Citrosuco possui diversas ações ambientais, como o gerenciamento de áreas de conservação ambiental que preconiza a manutenção de projetos de restauração de habitats naturais, a coleta de sementes de espécies nativas para o viveiro, o mapeamento da biodiversidade, a educação ambiental, o uso racional da terra e a adoção de boas práticas agrícolas. Todas as fazendas tendem a possuir áreas de preservação que independem da ação humana para se manterem (Citrosuco, 2020; 2021).

● Práticas agrícolas sustentáveis Citrosuco

O Relatório de Sustentabilidade de 2020 destaca que a Citrosuco adota práticas agrícolas sustentáveis em suas operações, visando a proteção e a melhoria do ambiente natural, das condições sociais e econômicas dos agricultores, de seus empregados e das comunidades locais. A empresa possui certificação socioambiental Rainforest Alliance Certified, como mencionado anteriormente, comprovando que os produtores respeitam a biodiversidade e os trabalhadores rurais envolvidos no processo. Além disso, a Citrosuco investe em tecnologias para reduzir o consumo de água e energia em suas operações agrícolas, além de promover o uso racional de defensivos agrícolas. A empresa também realiza programas de capacitação para produtores rurais sobre boas práticas agrícolas e gestão ambiental.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 evidencia que a empresa iniciou sua jornada de produção sustentável em 2012, com o Programa de Monitoramento de Agroquímico, em

que fortaleceu continuamente seu relacionamento com os citricultores e garantiu a segurança do consumo de produtos. Em 2014, a parceria com a Cooperfam possibilitou a certificação das primeiras fazendas Fairtrade. A consolidação da trajetória de fortalecimento da sustentabilidade na cadeia de valor da Citrosuco foi iniciada em 2016, com o Programa Trilhar.

- **Principais tecnologias e inovações Citrosuco**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 destaca que a empresa utiliza tecnologias associadas a ferramentas de análise de dados para orientar e agilizar sua tomada de decisão, focada em soluções ainda mais sustentáveis.

O Relatório de Sustentabilidade 2021 apresenta que uma das principais tecnologias utilizadas pela empresa incluem a automação de processos, o uso de drones para monitoramento das lavouras, a análise de dados para tomada de decisão e o desenvolvimento de novas variedades de laranja mais resistentes a doenças e pragas. Além disso, a Citrosuco tem investido em projetos de pesquisa e desenvolvimento em parceria com universidades e instituições científicas para buscar soluções inovadoras que permitam a melhoria contínua da qualidade de seus produtos e serviços.

C. AÇÕES SOCIAIS CITROSUCO

A Citrosuco possui diversas práticas sociais, com o objetivo melhorar a convivência e a harmonia entre os trabalhadores. As ações contam com visita às moradias e campanhas ligadas à saúde, à segurança e à qualidade de vida, como recepção e acolhimento, cuidados domésticos, saúde mental, prevenção ao câncer de mama e de próstata e a AIDS. Além disso, a empresa também investe em projetos sociais nas comunidades onde atua, promovendo a cidadania por meio da educação ambiental (Citrosuco 2020; 2021).

- **Relações com a comunidade**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 destaca que a Citrosuco possui processos formais de queixas e reclamações por parte de comunidades locais. A empresa também desenvolve projetos sociais, como o Programa de Desenvolvimento Rural Sustentável, que visa a capacitação e o desenvolvimento socioeconômico dos produtores rurais da região. Além disso, a Citrosuco busca envolver seus stakeholders por meio de planos de engajamento específicos e da participação em conselhos e comissões relevantes.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 destaca que a empresa busca privilegiar o desenvolvimento socioeconômico dessas comunidades, com programas voltados à inclusão, diversidade, fortalecimento da qualidade da educação e formação de jovens para o mundo do trabalho, além de ações para fortalecimento da gestão pública local. A Citrosuco também mantém um relacionamento baseado no diálogo, no respeito e na cooperação, considerando que grande parte da mão de obra está localizada na área agrícola, com impacto direto no meio ambiente.

- **Saúde e segurança do trabalho Citrosuco**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 evidencia que a Citrosuco possui ações voltadas para a saúde e segurança do trabalho. A empresa mobiliza seus empregados e prestadores de serviço para reflexões e aprendizados em segurança, com o objetivo de que a segurança seja um valor percebido e praticado por todos, dentro e fora da organização. Entre as ações destacadas, estão o Dia do S e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho, que mobilizam todos os trabalhadores em atividades e que fortalecem a cultura de segurança no negócio. A Citrosuco também investe em tecnologias para garantir a segurança dos trabalhadores em suas operações industriais.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 destaca que a empresa possui um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho que cobre todos os funcionários (fixos e temporários), bem como os terceirizados das operações no Brasil. Além disso, a empresa

investe em treinamento e educação para seus funcionários, com uma média de 51 a 53 horas de treinamento por ano, por empregado. Também possui programas de aprendizagem contínua para empregados e de preparação para a aposentadoria, além de realizar regularmente análises de desempenho e desenvolvimento de carreira para seus funcionários.

Raízen

A Raízen é uma empresa brasileira que atua no setor de energia, produzindo e comercializando biocombustíveis, como etanol e biodiesel, além de açúcar e energia elétrica. A empresa foi criada em 2010 como uma *joint venture* entre a Shell e a Cosan, e atualmente é uma das maiores produtoras de etanol do mundo. A Raízen possui uma cadeia produtiva integrada, que inclui o cultivo da cana-de-açúcar, a produção de biocombustíveis e açúcar e a comercialização dos produtos. A empresa possui escritórios em diversos países, incluindo Argentina, Estados Unidos, México e Japão (Raízen, 2020; 2021; 2022).

O Relatório de Sustentabilidade de 2019-2020 da empresa apresenta informações sobre o desempenho e os resultados de suas operações de acordo com o Standards da Global Reporting Initiative (GRI) e aborda temas como sustentabilidade, certificações, monitoramento e melhoria contínua, saúde e segurança do trabalho. A empresa detém o maior volume de cana própria certificada pela Bonsucro. Além disso, realiza monitoramentos periódicos em suas operações para identificar oportunidades de melhorias em seus processos produtivos e garantir o cumprimento das normas e regulamentações aplicáveis. A empresa está comprometida em garantir um ambiente seguro e saudável para seus funcionários e colaboradores em todas as suas operações.

O Relatório de Sustentabilidade de 2020-2021 destaca diversas iniciativas e práticas relacionadas à sustentabilidade, saúde e segurança do trabalho, certificações, rastreabilidade, monitoramento e melhoria contínua. A empresa enfatiza a importância da tecnologia no

monitoramento de suas operações, incluindo o desenvolvimento de uma Central de Controle Operacional (CCO) para acompanhar as tecnologias embarcadas em suas frotas.

O Relatório Anual de Sustentabilidade 2021-2022 da Raízen apresenta que a empresa adota medidas para garantir a sustentabilidade de suas operações, incluindo medidas de rastreabilidade em toda a sua cadeia produtiva. A empresa também adota medidas para garantir a saúde e a segurança de seus colaboradores, incluindo a realização de treinamentos e campanhas de conscientização, a utilização de equipamentos de proteção individual e coletiva, e a implementação de sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional. A empresa realiza auditorias internas e externas em suas operações, além de monitorar indicadores de desempenho em relação à sustentabilidade, saúde e segurança ocupacional

A. AÇÕES DE GOVERNANÇA RAÍZEN

A empresa segue rígidos procedimentos para estabelecimento, aprovação e comunicação dos objetivos de negócio. Além disso, possui um Conselho de Administração formado por três representantes de cada um dos acionistas, com mandatos de três anos e possibilidade de reeleição. Juntos, os acionistas definem a estratégia dos negócios e deliberam sobre destinação do lucro líquido e distribuição de dividendos, entre outras competências abrangidas pela Lei das Sociedades por Ações e pelo Estatuto Social. A empresa adota um programa de compliance, comunicação transparente com investidores e demonstrações financeiras auditadas externamente, de acordo com padrões internacionais de contabilidade (Raízen, 2020; 2021; 2022).

- **Transparência na cadeia produtiva Raízen**

O Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 evidencia que a empresa possui uma estratégia de certificações que abrange o etanol de segunda geração (E2G), produzido a partir do bagaço da cana-de-açúcar. Também revisitam periodicamente a estratégia comercial para reforçar a sustentabilidade como proposta de valor aos clientes B2B – atualmente, 93% da

cadeia produtiva da empresa está coberta por programas que garantem a origem da matéria-prima, própria ou terceira, sob critérios e atributos de sustentabilidade.

O Relatório de 2020-2021 destaca que a empresa possui diversas certificações, incluindo a ISO 9001 (gestão da qualidade), ISO 14001 (gestão ambiental), OHSAS 18001 (gestão de saúde e segurança ocupacional) e a FSSC 22000 (segurança alimentar). Além disso, a empresa tem um programa de rastreabilidade que permite o monitoramento do processo produtivo desde o plantio até a entrega do produto. Esse programa é baseado em tecnologia de georreferenciamento e permite que a empresa tenha informações precisas sobre as áreas de plantio, uso de insumos, colheita e transporte dos produtos.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021-2022 apresenta que a empresa utiliza importantes tecnologias, como o blockchain, para garantir a transparência e a rastreabilidade de suas operações. A Raízen também adota medidas para garantir a rastreabilidade da matéria-prima utilizada em suas operações, como o Programa ELO, que incentiva e apoia a promoção da sustentabilidade e o respeito ao meio ambiente e aos direitos humanos e trabalhistas.

- **Monitoramento e melhoria contínua**

O Relatório de 2019-2020 evidencia que a Raízen desenvolveu um programa de melhoria contínua para qualificação que contemplou mais de 99% dos fornecedores de cana da safra 2019-2020, excluindo os fornecedores de cana contratados no mercado spot. Dessa forma, puderam assegurar a origem sustentável da matéria-prima e que os processos de produção da cana-de-açúcar estivessem cobertos por programas que garantem e/ou contribuem com a melhoria contínua de aspectos sociais, ambientais, éticos e de governança. Além disso, realizam monitoramentos periódicos nas operações para identificar oportunidades de melhorias nos processos produtivos e garantir o cumprimento das normas e regulamentações aplicáveis.

O Relatório de 2020-2021 destaca que a empresa tem um sistema de monitoramento e melhoria contínua chamado Sistema Integrado de Gestão das Operações (SIGO). Esse sistema é baseado em indicadores de desempenho que permitem a avaliação constante dos processos produtivos e a identificação de oportunidades de melhoria. Além disso, a empresa realiza auditorias internas e externas para garantir a conformidade com as normas e padrões estabelecidos. A empresa também tem um programa de engajamento para melhoria contínua, que incluem orientações individuais aos funcionários, acompanhamento técnico e identificação de oportunidades de melhorias.

O Relatório de 2021-2022 apresenta que a Raízen adota programas de melhoria contínua, como o SER+, que tem como objetivo promover a cultura de excelência e aprimorar continuamente os processos e práticas adotadas pela empresa.

- **Seleção de fornecedores Raízen**

No Relatório de Sustentabilidade 2019-2020, a Raízen evidencia o aprendizado adquirido com o Programa ELO que reforça a atuação como referência no relacionamento com fornecedores e garantias de processos. Esse trabalho teve início a partir de estudos individualizados sobre os 88 maiores clientes, elaborados para identificar sinergias com esses players. Atualmente, 93% da cadeia produtiva está coberta por programas que garantem a origem da matéria-prima, própria ou terceira, sob critérios e atributos de sustentabilidade.

No Relatório de 2020-2021, a empresa destaca que adota processos específicos para seleção, qualificação e avaliação de fornecedores. Esses processos são constituídos por ciclos estáticos e dinâmicos. O ciclo estático é realizado no momento de registro na base e repetido após a vigência do contrato, e se refere à pré-avaliação, avaliação técnica e análise de integridade, financeira e do Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA). Já o ciclo dinâmico é realizado durante a vigência do contrato e consiste no monitoramento de entrega e na realização de pesquisas de qualidade do produto/serviço ofertado. Para analisar e

definir as compras de primeira linha dos produtores locais e estrangeiros, todos os fornecedores passam pelos processos de avaliação, seleção e qualificação, de acordo com a conformidade das políticas de cada setor produtivo ou de abastecimento.

No Relatório de 2021-2022 a empresa destaca que realiza o processo de homologação de fornecedores para suprimentos por meio da plataforma G-Certifica. Ainda, que empresas interessadas em trabalhar com a Raízen passam por uma jornada de admissão composta por submissão de dados básicos e financeiros, análise documental, reputacional, trabalhista, jurídica e financeira (background check), questionário de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), sustentabilidade, antissuborno e anticorrupção e assinatura do Termos de Condições Gerais (TCG) de Fornecimento.

- **Estratégias para o futuro e solidez financeira**

No Relatório de Sustentabilidade 2019-2020, a Raízen evidencia que está conduzindo a construção do Plano Estratégico de Sustentabilidade, que vem sendo elaborado a partir de um estruturado estudo. Nesse material, buscou-se diálogo com especialistas em investimentos nos setores sucroenergético e de combustíveis. Esse trabalho contou com o envolvimento de 12 diretorias e 18 gerências. Como resultado, priorizaram temas que serão estudados em profundidade e para os quais serão definidas ambições e metas a partir das próximas safras. A Raízen deixa claro quer ser referência em sustentabilidade nos setores em que atua. Assim, foi incorporado esse tema como elemento central em sua estratégia e, por isso, ao longo da safra 2019/2020 iniciaram a estruturação de um plano estratégico que busca endereçar ações e definir metas com base em temas prioritários para a perenidade dos negócios.

No Relatório de Sustentabilidade 2020-2021, a estratégia de longo prazo da empresa contempla 10 compromissos públicos assumidos em sintonia com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), e correlacionados com cada tema material. Esses compromissos incluem práticas que sempre

integraram o dia a dia da empresa, como fazer mais com menos, reduzir impactos ambientais, prezar pela qualidade de vida do time, gerar impactos sociais positivos e garantir a economia circular. Essas práticas ganham ainda mais relevância na "Década da Ação" - denominação atribuída pela ONU devido à aproximação do prazo para o alcance dos compromissos globais da Agenda de Desenvolvimento Sustentável. A empresa destaca que possui práticas de gestão de riscos e oportunidades e adota práticas de redução de custos e aumento da eficiência operacional – por exemplo, fazer mais com menos –, que contribuem para a solidez financeira da empresa.

No Relatório de Sustentabilidade 2021-2022, a Raízen estabeleceu uma estratégia de produtos e serviços para os próximos cinco anos, com ampliação gradativa da participação das fontes de energia renovável e biocombustíveis, acompanhando a transição energética, a mudança das preferências dos clientes – cada vez mais exigentes –, e a consequente diminuição da procura por combustíveis fósseis. Tem investido em parques de energia solar e na construção de uma planta de biogás para a produção de biometano a partir de resíduos do processo de produção do açúcar e etanol, além da produção de pellets a partir do bagaço da cana-de-açúcar. Destaca também que busca garantir a solidez financeira e gerar valor aos acionistas por meio de uma estratégia de crescimento estruturado, com investimentos em inovação, eficiência operacional e expansão geográfica. Obteve adesão voluntária à Lei Sarbanes-Oxley e a divulgação simultânea (em inglês e português) de fatos relevantes. Além disso, as demonstrações financeiras são auditadas externamente e de acordo com padrões internacionais de contabilidade.

B. AÇÕES AMBIENTAIS RAÍZEN

A Raízen busca disseminar as melhores práticas para preservação, incluindo o adequado manejo de agroquímicos, o descarte correto da embalagem desses produtos e, conseqüentemente, o melhor gerenciamento de resíduos sólidos. Além disso, todos os

integrantes do programa adotaram medidas que não contaminam os recursos hídricos, como deixar de fazer a lavagem de embalagens de agroquímicos em cursos d'água. Muitos fornecedores deixaram de utilizar embalagens de agroquímicos nos últimos anos (Raízen, 2020; 2021; 2022).

- **Práticas agrícolas sustentáveis Raízen**

No Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 a empresa evidência como parte da estratégia de sustentabilidade, que buscam incorporar as melhores práticas ambientais, sociais e de governança nos negócios. O programa de reciclagem é o maior destaque. Além disso, adotam inúmeras práticas agrícolas sustentáveis, como o manejo integrado de pragas e doenças, a conservação do solo e da água e a redução do uso de agroquímicos.

No Relatório 2020-2021, a empresa destaca que adota mapeamento dos melhores locais para plantio, visando a máxima conservação do solo e a sustentabilidade de suas operações. Para garantir o crescimento saudável da muda, são utilizados fertilizantes minerais e orgânicos, além de recursos tecnológicos para controlar o crescimento, identificando possíveis problemas e mitigando eventuais danos. Aproximadamente 99% da colheita da empresa é realizada de forma mecanizada, o que reduz o impacto ambiental e aumenta a eficiência operacional.

No Relatório de Sustentabilidade 2021-2022, a Raízen destaca que também investe em tecnologias de irrigação mais eficientes e na recuperação de áreas degradadas. Além disso, realiza ações para preservação da biodiversidade em suas áreas agrícolas, como a proteção de nascentes e a manutenção de áreas de preservação permanente. As medidas de proteção elaboradas foram aprovadas por empresas certificadoras de padrões internacionais de sustentabilidade, como Bonsucro e International Sustainability & Carbon Certification (ISCC).

- **Principais tecnologias e inovações Raízen**

O Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 destaca a Raízen como exemplo de inovação nos processos industriais é a adoção de tecnologias para coleta, análise e otimização de variáveis de processo nos sistemas de cogeração de energia, visando o melhor balanço energético e, conseqüentemente, aumento na eficiência e na produtividade das cogerações (por apontar com exatidão o parâmetro mais adequado para aquela situação momentânea de processo). Além disso, em 2019-2020, lançaram o 360°, a plataforma da frente comercial que integra a estratégia digital. O 360° veio para melhorar o relacionamento com clientes e para trazer mais simplicidade para o dia a dia dos times de vendas.

O Relatório 2020-2021, traz que a empresa realizou uma iniciativa em parceria com a Endeavor, SP Ventures, Thought for Food e Associação Brasileira de Startups (Abstartups) para a geração de produtos, softwares, processos e serviços inovadores de base tecnológica para a realidade dos nossos diferentes negócios. Além disso, a empresa tem um compromisso com a inovação e o desenvolvimento sustentável como parte de sua estratégia de longo prazo.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021-2022 destaca que a Raízen tem investido em monitoramento remoto de equipamentos por meio de sensores IoT; uso de inteligência artificial para otimização da produção; produção de biometano a partir de resíduos do processo produtivo; desenvolvimento de novas soluções em energia solar e armazenamento de energia; uso de blockchain para rastreabilidade da cadeia produtiva.

C. AÇÕES SOCIAIS RAÍZEN

Destacam iniciativas dedicadas à adoção das boas práticas trabalhistas, como melhorias das condições de trabalho e o aumento do número de propriedades que dispõem de estruturas de lazer e descanso para trabalhadores rurais. Parte dessas áreas de vivência foi adquirida pelos fornecedores a preços mais acessíveis, por terem sido da Raízen anteriormente (Raízen, 2020; 2021; 2022).

- **Relações com a comunidade Raízen**

O Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 destaca que a empresa mantém canais de comunicação aberta com todos os stakeholders: funcionários, clientes, fornecedores, comunidades, governo e jornalistas, realizando ações específicas de relacionamento para cada um deles, trabalhando sempre na importância da responsabilidade no cuidado coletivo. Além disso, utilizam seu blog para comunicar iniciativas e manter a transparência nas ações. Também buscam contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde atuam por meio de projetos sociais e ambientais que promovem o bem-estar social e ambiental.

O Relatório de Sustentabilidade 2020-2021 demonstra que a empresa tem como objetivo potencializar o desenvolvimento socioeconômico nos entornos das operações de forma integrada às estratégias de negócio, sendo referência em impacto social positivo nos setores em que atua. Para isso, a empresa busca proporcionar experiências significativas para funcionários e comunidades, impulsionar uma rede de solidariedade, mobilizar recursos públicos e privados de forma planejada, monitorada e sistemática, e promover transformação social e geração de negócios ao longo da cadeia de valor. A empresa segue as diretrizes de sua Política de Performance Social para doações, patrocínios, projetos incentivados e demais ações de engajamento local com partes interessadas. Além disso, busca o desenvolvimento sustentável dos entornos de suas operações de forma segura, respeitosa, transparente e integrada às estratégias do negócio, potencializando as vocações locais e o protagonismo das pessoas.

O Relatório de 2021-2022 apresenta a Fundação Raízen, braço social da empresa, que desenvolve projetos voltados para crianças e adolescentes, com foco em educação, cultura, esporte e empreendedorismo. A Raízen mantém um diálogo permanente, por meio de diversos canais de comunicação, como ouvidorias, reuniões com lideranças locais e participação em conselhos comunitários. A empresa também realiza investimentos em

infraestrutura e serviços públicos nas regiões onde atua, como a construção de escolas, postos de saúde e estradas.

- **Saúde e segurança do trabalho Raízen**

O Relatório de Sustentabilidade 2019-2020 evidencia que um dos destaques é o Dia da Segurança, evento que valoriza a vida, mobilizando todos os funcionários para a adoção de comportamentos seguros. Além disso, entre as equipes de logística e distribuição, também conduzem programas de capacitação, como o Dono da Área, que qualificou 95 supervisores para se tornarem multiplicadores de boas práticas, e o Desafio de Brigadas, que aprimorou o conhecimento técnico de 752 brigadistas, em resposta às emergências, e incentivou a troca de experiências entre esses profissionais.

O Relatório 2020-2021 destaca que a empresa tem uma política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) que orienta as diretrizes de segurança das pessoas e das operações. Os funcionários são consultados sempre que necessário para construção e melhoria dos processos da política de SSMA, além de poderem participar das reuniões da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e enviar feedbacks à equipe de SSMA da linha de negócio. Há ainda processos em que líderes e colaboradores participam de Comitês de SSMA, no mínimo mensalmente, com pauta bem definida conforme orientação do Sistema Integrado de Gestão das Operações (SIGO). A empresa também realiza treinamentos regulares para garantir a segurança dos funcionários em suas atividades diárias.

O Relatório de Sustentabilidade 2021-2022, apresenta que a empresa também conta com equipes especializadas em saúde e segurança ocupacional, que realizam auditorias internas e cruzadas para garantir a eficácia das medidas adotadas. Além disso, a Raízen realiza investimentos em tecnologias e equipamentos que reduzem os riscos ocupacionais, como a utilização de robôs para inspeção de equipamentos em áreas de risco.

SLC Agrícola

A SLC Agrícola S.A. é uma empresa brasileira que atua na produção de commodities, sementes e técnicas de integração lavoura-pecuária, por meio de práticas e tecnologias que priorizam a sustentabilidade do negócio, da sociedade e do meio ambiente. Fundada em 1977, pelo Grupo SLC, a empresa tem sede em Porto Alegre (RS), é uma companhia de capital aberto, com ações negociadas na bolsa de valores brasileira (B3) e integra o Novo Mercado, segmento reservado a organizações com as melhores práticas em governança corporativa. A empresa adota diversas certificações e práticas de rastreabilidade em sua gestão, sendo integradas aos aspectos ESG (ambientais, sociais e de governança). A empresa é uma das maiores produtoras de commodities agrícolas do Brasil, com mais de 440 mil hectares de terras cultiváveis em diversas regiões do país (SLC 2020; 2021; 2022).

O Relatório Integrado 2020 da SLC Agrícola destaca os desafios e oportunidades para a empresa no futuro, como a necessidade de aumentar a produtividade e a eficiência, reduzir as emissões de gases de efeito estufa e promover a inovação e a diversificação de produtos.

O Relatório Integrado de 2021 da SLC Agrícola destaca o compromisso da empresa com a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental, apresentando informações sobre as práticas adotadas para garantir a saúde e a segurança dos colaboradores, a produção responsável e sustentável, a redução de impactos ambientais e a melhoria contínua de seus processos e resultados. O relatório também apresenta informações sobre a estratégia de negócios da empresa, destacando o uso da tecnologia para garantir mais produtividade em suas fazendas e a ampliação do uso de energias renováveis. Além disso, apresenta informações sobre a governança corporativa da empresa, destacando a adoção de práticas transparentes e éticas em todas as suas operações.

O Relatório Integrado do ano de 2022 apresenta a estratégia e o crescimento sustentável da empresa, abordando temas essenciais nessa área, como relações na cadeia de

valor, atuação na agenda ambiental, desempenho econômico-financeiro, sumário da *Global Reporting Initiative* (GRI), do Conselho de Padrões Contábeis de Sustentabilidade (SASB) e do (*Task Force on Climate Related Financial Disclosures*) TCFD, além de anexos. O relatório foi assegurado utilizando-se protocolos de avaliação da veracidade do conteúdo e de seu alinhamento com os aspectos requeridos pela GRI e pelo Topic Standards (GRI 200, GRI 300 e GRI 400), de acordo com os temas materiais identificados pela SLC Agrícola S.A.

A. AÇÕES DE GOVERNANÇA SLC AGRÍCOLA

A empresa possui uma estrutura de governança corporativa que garante que a estratégia para os negócios seja executada com responsabilidade, sustentabilidade e compromisso com a geração de valor para os acionistas. Desde quando abriu seu capital na Bolsa de Valores, em 2007, a empresa alinhou suas práticas aos mais elevados padrões de governança, prezando pela ética e transparência na relação que estabelece com todos os públicos que se conectam ao seu modelo de negócio. A estrutura de governança corporativa da empresa é composta por órgãos como o Conselho de Administração, Comitês Estatutários e Diretoria Executiva, além de políticas e regimentos internos dos órgãos de gestão (SLC, 2020; 2021; 2022).

- **Transparência na cadeia produtiva SLC Agrícola**

O Relatório Integrado de 2020 apresenta que a SLC possui diversas certificações reconhecidas internacionalmente e que atestam a qualidade, a rastreabilidade e um modelo de produção responsável, qualificando a empresa para acessar os mercados mais relevantes em todo o mundo. Algumas das certificações mencionadas no relatório incluem ProTerra, ABR/BCI, ISO 14001, ISO 45001, ISO 9001 e NBR 16001. A empresa também possui um sistema de rastreabilidade que permite a identificação da origem dos produtos e o monitoramento de todo o processo produtivo, desde o plantio até a comercialização.

O Relatório Integrado de 2021 destaca ainda a certificação RTRS para a produção de soja responsável e sustentável. Essas certificações são plataformas que agregam valor ao relacionamento com os clientes, assegurando a rastreabilidade e o compromisso com uma produção sustentável.

O Relatório Integrado 2022 evidencia que os produtos da empresa possuem certificações que são referência no mercado, a exemplo do algodão com a Algodão Brasileiro Responsável (ABR) e Better Cotton Initiative (BCI). A soja conta com as certificações Round Table On Responsible Soy (RTRS Certified Soy) já mencionada em outros relatórios, Soluções para Suprimentos Sustentáveis (3S) e 2BSvs. Já o milho produzido pela companhia é certificado pela RTRS, Biomass Biofuel Sustainability voluntary scheme (2BSvs) e RenovaBio. Além disso, a empresa tem 14 armazéns de grãos atendendo aos requisitos para Certificação de Unidades Armazenadoras em Ambiente Natural (UAAN) (MAPA I.N. nº 29 de junho de 2011).

- **Monitoramento e melhoria contínua SLC Agrícola**

O Relatório Integrado 2020 apresenta que a empresa possui um sistema de monitoramento e melhoria contínua que abrange todas as áreas de suas operações, desde o plantio até a comercialização dos produtos. A empresa utiliza tecnologias avançadas para monitorar as condições climáticas, o uso de insumos, o desempenho das máquinas agrícolas, entre outros avanços. A empresa também realiza análises agronômicas para avaliar a saúde das plantas e identificar possíveis problemas, além de adotar práticas sustentáveis para reduzir as perdas e aumentar a eficiência na lavoura e na indústria. A empresa possui um Sistema de Gestão Integrado (SGI) que estabelece os procedimentos e protocolos para a melhoria contínua em todas as áreas da empresa.

O Relatório Integrado de 2021 destaca que a empresa utiliza indicadores de desempenho para monitorar seus processos e avaliar o cumprimento de suas metas e

objetivos, além de realizar auditorias internas e externas para avaliar o cumprimento das normas e regulamentações. A SLC Agrícola também investe em tecnologias e sistemas de gestão que permitem a coleta e a análise de dados em tempo real, permitindo a identificação de oportunidades de melhoria e a tomada de decisões mais assertivas. Além disso, a empresa busca estabelecer parcerias com outras empresas, organizações e instituições para compartilhar conhecimentos e boas práticas, visando à melhoria contínua de seus processos e resultados.

O Relatório Integrado 2022 evidencia que a SLC Agrícola também adota práticas de gestão de riscos em relação aos seus fornecedores, que são integradas aos aspectos ESG. A empresa também adota práticas de gestão de crises, as quais permitem a rápida identificação e respostas a emergências. Além de buscar a diversidade e a inclusão em sua gestão de pessoas e relações na cadeia de valor. Por fim, busca manter um diálogo aberto e transparente com as comunidades locais.

- **Seleção de fornecedores SLC Agrícola**

O Relatório Integrado 2020 apresenta que a empresa escolhe os seus fornecedores com base em critérios rígidos, como qualidade, preço, prazo de entrega, capacidade técnica e financeira, além do compromisso com a sustentabilidade e o respeito pelos direitos humanos. A empresa busca estabelecer relações comerciais e contratuais transparentes e equilibradas com todos os fornecedores, orientados pela política de suprimentos da empresa.

O Relatório Integrado de 2021 destaca que a empresa utiliza uma ferramenta de gestão de riscos para terceiros que permite a consulta a diferentes bases de dados, com o objetivo de obter informações sobre cerca de 40 temas de avaliação. Um dos tópicos avaliados é o risco de ocorrência de trabalho infantil ou análogo à escravidão. Após a inserção dos dados cadastrais informados pelos fornecedores, a SLC Agrícola avalia se a

empresa ou os sócios possuem sanções relacionadas a essas irregularidades e aplica os planos de ação corretivos e de controle previstos em suas políticas internas.

O Relatório Integrado 2022 evidencia que a SLC Agrícola evidencia que todos os fornecedores da empresa são avaliados com base em aspectos conectados com a agenda ESG. Ainda, a empresa atua nos segmentos de máquinas e insumos para o solo, e entende que não há riscos em relação à sua operação própria, gerida internamente.

- **Estratégias para o futuro e solidez financeira SLC Agrícola**

O Relatório Integrado 2020 apresenta que a empresa desenvolveu um planejamento estratégico para o período de 2020 a 2024, consolidando as percepções e insights dos participantes em duas sessões de discussão sob a lógica de análise SWOT (sigla em inglês para a avaliação de fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças). O resultado foi a definição do mapa estratégico da empresa, que reúne indicadores para monitorar a geração de valor financeiro e não financeiro. A empresa também busca fortalecer seu compromisso com o desenvolvimento sustentável e um comportamento ético em tudo o que faz. Para isso, conta com seu Sistema de Gestão Integrado e busca certificações reconhecidas internacionalmente, tanto para os sistemas de gestão quanto para os produtos. A empresa também busca gerar valor aos acionistas por meio da maximização do retorno sobre o capital investido e da distribuição de dividendos.

O Relatório Integrado de 2021 destaca que a SLC Agrícola tem como estratégia para o futuro a expansão de suas operações agrícolas, com foco na ampliação da produtividade e na adoção de tecnologias inovadoras e que permitem a redução dos impactos ambientais e o aumento da eficiência operacional. Além disso, a empresa busca fortalecer a sua posição no mercado por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como pela diversificação de suas atividades em outras áreas relacionadas ao agronegócio. A SLC Agrícola também está comprometida em manter uma gestão responsável e sustentável,

alinhada aos princípios ESG, visando à geração de valor para seus acionistas no curto, médio e longo prazos. Por fim, o relatório destaca que a empresa busca reduzir os riscos, incluindo a exposição à volatilidade das cotações no Brasil e no exterior das commodities agrícolas e do câmbio, por meio de uma estratégia de proteção (*hedge*) aos riscos de mercado. Isso garante que a companhia obtenha margens operacionais que assegurem a geração de valor para os acionistas e a solidez financeira no longo prazo.

O Relatório Integrado 2022 evidencia que a empresa está atenta às tendências, desafios e oportunidades nos próximos anos. A SLC Agrícola pretende manter o foco na digitalização de processos, em investimentos para aquisição de tecnologias e equipamentos e na consolidação da agricultura 4.0 em todas as suas unidades. Além disso, a empresa pretende reforçar as iniciativas e as ações voltadas ao público interno, em especial as relacionadas ao desenvolvimento profissional e à inclusão digital. De acordo com o presidente do Conselho de Administração, a empresa alcançou números expressivos em termos econômicos e financeiros, portanto, alinhados a esse compromisso. Em 2022, a SLC Agrícola manteve seu patamar de alavancagem abaixo e propôs a distribuição de 50% dos resultados como dividendos aos acionistas da companhia.

B. AÇÕES AMBIENTAIS SLC AGRÍCOLA

A empresa tem um compromisso com a sustentabilidade e adota diversas práticas ambientais em suas operações. Em relação às mudanças climáticas, a empresa busca manter a saúde do solo, aumentar a eficiência na lavoura e na indústria, além de reduzir as emissões de gases de efeito estufa. Em relação à água e à biodiversidade, a empresa adota práticas de consumo responsável no Cerrado, a gestão de resíduos e a proteção de áreas naturais. Além disso, a empresa tem metas para reduzir o consumo de água e energia em suas operações (SLC, 2020; 2021; 2022).

- **Práticas agrícolas sustentáveis SLC Agrícola**

O Relatório Integrado 2020 apresenta que a empresa adota diversas práticas agrícolas sustentáveis em suas operações, visando reduzir as perdas e aproveitar ao máximo as potencialidades de cada área de cultivo. A empresa busca manter a saúde do solo, aumentar a eficiência na lavoura e na indústria, além de reduzir as emissões de gases de efeito estufa. Algumas das práticas adotadas pela empresa incluem o plantio direto, a manutenção de cobertura da terra (palhada), a rotação de culturas, a integração lavoura-pecuária, a utilização de plantas de cobertura, entre outras.

O Relatório Integrado de 2021 destaca que a SLC Agrícola tem investido no aprimoramento dos mecanismos para a quantificação e o aprimoramento das estimativas de emissões e captura de carbono, considerando a variabilidade ambiental presente em cada um dos talhões das suas fazendas. A empresa também busca otimizar o consumo de recursos naturais e investir em preservação para minimizar a pegada ambiental dos negócios.

O Relatório Integrado 2022 evidencia que a SLC Agrícola adota práticas que visam promover a eficiência no uso de recursos naturais, como água, energia, fertilizantes e defensivos agrícolas, além de adotar tecnologias e inovações que contribuem para a sustentabilidade ambiental.

- **Principais tecnologias e inovações SLC Agrícola**

O Relatório Integrado 2020 apresenta que a empresa investe em tecnologias e soluções inovadoras para aumentar a eficiência e a produtividade em suas fazendas. A empresa é pioneira na integração dessas tecnologias e estruturou um modelo de gestão para a inovação que proporciona a conexão com o ecossistema de startups e direciona o foco para a resolução de desafios internos da produção e para a comercialização dos produtos agrícolas. Algumas das tecnologias utilizadas pela empresa incluem sistemas de monitoramento

climático, uso de drones para mapeamento das áreas cultivadas, sistemas de irrigação inteligente, entre outras.

O Relatório Integrado de 2021 destaca que a SLC Agrícola tem investido em pesquisas para desenvolver novas variedades de sementes mais resistentes e produtivas, bem como em projetos para redução do impacto ambiental das atividades agrícolas.

O Relatório Integrado 2022 evidencia que a empresa tem um ciclo de transformação digital estruturado, atuando na transformação de dados em informações e promovendo a melhoria contínua em seus processos.

C. AÇÕES SOCIAIS SLC AGRÍCOLA

A empresa tem um compromisso com a responsabilidade social e adota diversas dessas práticas em suas operações. A empresa busca promover o desenvolvimento das comunidades onde atua, por meio de programas de educação, saúde, cultura e esporte. Além disso, a empresa tem um compromisso com a segurança e a saúde dos seus colaboradores, adotando medidas para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável. Também busca promover a diversidade e a inclusão em suas operações, valorizando a igualdade de oportunidades e o respeito às diferenças.

- **Relações com a comunidade SLC Agrícola**

O Relatório Integrado 2020 apresenta que a empresa mantém uma relação de diálogo e transparência com as comunidades onde atua, buscando entender suas demandas e necessidades e contribuir para o desenvolvimento local. A empresa realiza ações de responsabilidade social e investe em projetos que visam melhorar a qualidade de vida das comunidades, como ações de educação, saúde, cultura e esporte. A empresa também busca estabelecer parcerias com as comunidades para o desenvolvimento de projetos conjuntos. Em 2020, a empresa atuou na cooperação e no combate à pandemia do coronavírus, com doações que totalizaram R\$ 1,6 milhão.

O Relatório Integrado de 2021 destaca que a SLC realiza investimentos sociais em diversas áreas, como educação, saúde, cultura e esporte, por meio do Instituto SLC, que tem como objetivo promover o desenvolvimento sustentável nas comunidades onde a empresa está presente. Além disso, a empresa busca fomentar o empreendedorismo local, por meio de parcerias com cooperativas e associações de produtores rurais, e incentivar a geração de renda e o fortalecimento da economia local.

O Relatório Integrado 2022 evidencia que, em 2022, a SLC Agrícola investiu R\$ 627 mil no programa Educando para a Vida e R\$ 324 mil na construção de hortas comunitárias. Além disso, a empresa conta com o Instituto SLC, que iniciou um trabalho de inteligência territorial para identificar os atores, organizações e grupos sociais relevantes nos territórios de atuação da SLC Agrícola, permitindo, assim, mitigar impactos à operação da companhia e orientar as ações de investimento social. A empresa também conta com o Grupo de Ação Socioambiental com mais de 280 voluntários apoiando 31 instituições e impactando mais de 2 mil pessoas.

- **Saúde e segurança do trabalho SLC Agrícola**

O Relatório Integrado 2020 apresenta que a empresa tem um compromisso prioritário com a saúde e a segurança dos colaboradores e das pessoas em suas operações. A empresa possui um Sistema de Gestão Integrado (SGI), já certificado de acordo com a nova norma ISO 45001, que estabelece os procedimentos e protocolos para evitar o risco de acidentes, executar planos de melhoria contínua e promover a saúde e a qualidade de vida. A cultura de segurança entre as equipes é fortalecida continuamente, ao longo de toda a safra, por meio de iniciativas específicas e planejadas, como a Política de Consequências, Regras de Ouro e o Índice de Prática Segura (IPS).

O Relatório Integrado de 2021 destaca que a a SLC Agrícola realiza treinamentos e capacitações para seus colaboradores, visando à conscientização sobre a importância da

segurança do trabalho e à adoção de práticas adequadas. Além disso, a empresa realiza auditorias internas e externas para avaliar o cumprimento das normas e regulamentações, bem como para identificar oportunidades de melhoria em suas práticas.

O Relatório Integrado 2022 evidencia que a empresa conta com canais internos de comunicação, incluindo e-mail, intranet, TV Corporativa e WhatsApp, por meio dos quais divulga ações de Saúde e Segurança Ocupacional (SSO) que impactam positivamente na rotina dos colaboradores. Os canais também servem para atualizar as unidades quanto às atividades e boas práticas de outras fazendas. As campanhas de saúde são elaboradas pela área de enfermagem das unidades. Após as avaliações de rotina dos trabalhadores, são criados grupos de pessoas que apresentam comorbidades, como hipertensão e diabetes, sendo então realizadas orientações preventivas, de acompanhamento e de incentivo à manutenção de consultas e exames em dia. Além disso, o médico do trabalho auxilia os profissionais de enfermagem das unidades com palestras para esses grupos. A capacitação em saúde e segurança do trabalho oferecido aos trabalhadores da companhia engloba todos os treinamentos exigidos pelas normas trabalhistas para as atividades desenvolvidas, com foco nas rotinas de maior risco. Esses processos passam por auditorias constantes.

Adecoagro

A Adecoagro é uma empresa que atua no setor agrícola, produzindo alimentos e energia renovável. A empresa tem um compromisso com a sustentabilidade e busca garantir a conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis, bem como minimizar os impactos negativos de suas operações no meio ambiente e nas comunidades locais (Adecoagro, 2021; 2022).

O Relatório de Sustentabilidade 2021 da Adecoagro apresenta informações sobre as operações da Adecoagro no ano de referência, destacando o compromisso da empresa com a sustentabilidade e a responsabilidade social. O documento aborda diversos temas, como a

gestão ambiental, a gestão de recursos hídricos, a produção de alimentos e energia renovável, o bem-estar dos colaboradores e o desenvolvimento das comunidades locais. O relatório também apresenta informações sobre as certificações obtidas pela empresa e as medidas adotadas para garantir a conformidade com as normas e regulamentações aplicáveis. O relatório é baseado em diretrizes internacionais de relato de sustentabilidade e adere aos direcionamentos Conselho Internacional de Reporte Integrado (IIRC), demonstrando o compromisso da empresa com a transparência e a prestação de contas.

O Relatório de Sustentabilidade 2022 da Adecoagro destaca o compromisso da empresa com o desenvolvimento sustentável, abordando temas como desempenho ESG, análise de investidores, balanço de carbono, emissões, impacto nas comunidades, uso eficiente da água e bem-estar animal. A empresa enfrentou desafios em 2022, como inflação persistente, juros elevados e eventos climáticos adversos, mas obteve resultados econômico-financeiros e socioambientais adequados. A Adecoagro reforçou sua governança corporativa, gestão de riscos e geração de valor, alinhando suas práticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as diretrizes da Global Reporting Initiative.

A. AÇÕES DE GOVERNANÇA ADECOAGRO

O modelo de governança da Adecoagro é baseado nos princípios de independência, transparência e prestação de contas. A Adecoagro possui uma estrutura de governança corporativa que inclui um Conselho de Administração e comitês especializados, como o Comitê de Auditoria e o Comitê de Talento e Compensação. Os comitês do Conselho se reúnem trimestralmente e desenvolvem chamadas mensais com a gerência. O Comitê de Auditoria supervisiona a integridade dos estados financeiros e a informação financeira, bem como os processos de auditoria, as funções de auditoria interna e os assuntos de conformidade e controle. O Comitê de Talentos e Compensação é responsável por definir as

políticas salariais da empresa, bem como avaliar o desempenho dos executivos (Adecoagro, 2021; 2022).

- **Transparência na cadeia produtiva Adecoagro**

O Relatório de Sustentabilidade 2021 é o primeiro a ser identificado, não constando relatório do ano anterior. Esse relatório evidencia que a Adecoagro busca obter certificações que comprovem a qualidade e a sustentabilidade de suas operações. A empresa possui certificações relacionadas à qualidade e à inocuidade alimentar, como a certificação Global Food Safety Initiative (GFSI), que atesta o cumprimento dos requisitos do Sistema de Gestão de Inocuidade Alimentar nos processos. Além disso, a Adecoagro adere aos lineamentos do Conselho Internacional de Reporte Integrado (IIRC), demonstrando o seu compromisso com a transparência e prestação de contas.

O Relatório de Sustentabilidade 2022 evidencia que a análise de materialidade da empresa é exercida por cada diretor visando identificar a importância de cada tema para a Adecoagro em questões econômicas e socioambientais, garantindo o cumprimento dos mais elevados padrões de sustentabilidade. Essas práticas refletem o compromisso com a transparência e a responsabilidade em toda a sua cadeia produtiva.

- **Monitoramento e melhoria contínua Adecoagro**

O Relatório de Sustentabilidade 2021 evidencia que a Adecoagro realiza monitoramento constante de suas operações para identificar oportunidades de melhoria e garantir a conformidade com as normas e as regulamentações aplicáveis. A empresa adota uma abordagem de melhoria contínua, buscando sempre aprimorar seus processos e práticas para garantir a sustentabilidade de suas operações. Realiza auditorias internas e externas em suas unidades para avaliar o desempenho ambiental, social e econômico de suas operações e identificar oportunidades de melhoria. Além disso, a empresa estabelece metas e indicadores para monitorar seu desempenho e avaliar o progresso em relação a seus objetivos de

sustentabilidade. Também realiza pesquisas e estudos para avaliar o impacto de suas operações nas comunidades locais e no meio ambiente, buscando sempre minimizar os impactos negativos e maximizar os impactos positivos.

O Relatório de 2022 destaca que a Adecoagro enfatiza o monitoramento e a melhoria contínua em suas operações e práticas. A empresa planeja, implementa ações e monitora prazos, qualidade, recursos e custos, utilizando conhecimento específico, metodologias e ferramentas para garantir a entrega e os resultados

- **Seleção de fornecedores Adecoagro**

O Relatório de Sustentabilidade 2021 evidencia que a Adecoagro trabalha com os integrantes de sua cadeia de suprimentos para criar valor compartilhado e estabelece políticas e procedimentos que definem os requisitos que os seus contratados e fornecedores devem cumprir. A empresa incentiva os seus fornecedores a integrar critérios sociais e ambientais em sua gestão. A maioria dos seus fornecedores pertence às categorias de serviços agropecuários, insumos, origem, embalagem e logística. Em 2021, a empresa implementou pela primeira vez um questionário de sustentabilidade para diagnosticar e conhecer melhor o desempenho ambiental e social de seus fornecedores.

O Relatório de 2020 destaca que a transparência e a responsabilidade são aspectos fundamentais considerados na escolha dos fornecedores, que devem seguir padrões e certificações que promovam o desenvolvimento sustentável e o bem-estar dos stakeholders.

- **Estratégias para o futuro e solidez financeira Adecoagro**

O Relatório de Sustentabilidade 2021 evidencia que a Adecoagro tem como objetivo continuar desenvolvendo um modelo de negócio sustentável, que gere valor nos mercados em que atua e promova o desenvolvimento sustentável ambiental, social e econômico. A empresa pretende expandir sua plataforma de *e-learning* para todos os seus estabelecimentos na Argentina e Uruguai até 2022, além de continuar investindo em tecnologias sustentáveis para

a produção de alimentos e energia renovável. A empresa busca manter uma estrutura financeira sólida e equilibrada, com o objetivo de gerar valor aos seus investidores. A empresa tem como estratégia a diversificação de suas fontes de financiamento, buscando captar recursos por meio de emissões de títulos no mercado internacional e por meio de linhas de crédito com bancos locais. Além disso, a empresa busca maximizar a eficiência operacional e reduzir custos para aumentar a sua rentabilidade.

O Relatório de 2022 destaca a importância de compreender e seguir o direcionamento estratégico definido, alocando tempo, recursos e pessoas para garantir que toda a equipe compreenda a estratégia e suas implicações no desempenho. Além disso, a Adecoagro desenvolve planos de negócios baseados na análise de oportunidades, riscos e ameaças, posicionando a empresa para o futuro e garantindo o alcance de metas e objetivos propostos. A liderança exemplar é valorizada na empresa, favorecendo um ambiente aberto e estimulante, que respeita as diferenças, inspira e motiva as pessoas a se desenvolverem e a darem o melhor de si.

A. AÇÕES AMBIENTAIS ADECOAGRO

A Adecoagro tem como prioridades cuidar da saúde do solo por meio de boas práticas agrícolas, continuar a produzir energia renovável a partir de suas operações e sequestrar carbono a partir de seus cultivos e áreas naturais. A empresa já gerou mais de 1 milhão de MWh de energia renovável, sendo que mais de 90% da energia que consome é autogerada e renovável. Além disso, a empresa já vendeu mais de 500 mil créditos de carbono dentro do programa Renovabio no Brasil, e sua Usina Ivinhema se tornou a primeira unidade do país a poder emitir certificados de Gás Natural Renovável (Adecoagro 2021; 2022).

- **Práticas agrícolas sustentáveis Adecoagro**

O Relatório de Sustentabilidade 2021 evidencia que a Adecoagro adota práticas agrícolas sustentáveis em suas operações, incluindo a Agricultura Regenerativa, que busca

um uso mais sustentável do recurso solo, com melhorias tanto na qualidade quanto na produtividade. Essas práticas incluem a semeadura direta, a rotação de culturas, a semeadura de culturas de cobertura, a agricultura de precisão, a fertilização equilibrada, o uso de biofertilizantes para irrigação e a instalação de terraços para o controle da erosão hídrica.

- **Principais tecnologias e inovações Adecoagro**

O Relatório de Sustentabilidade 2021 evidencia que a empresa utiliza sistemas de irrigação por gotejamento, que permitem uma utilização mais eficiente da água, além de sistemas de monitoramento e controle remoto das lavouras. A Adecoagro também investe em tecnologias e inovações para aumentar a eficiência e a sustentabilidade de suas operações para mapear as suas plantações e identificar áreas que precisam de atenção especial.

O Relatório de 2022 destaca o uso responsável de insumos, a rotação de culturas, a conservação da biodiversidade e a gestão eficiente dos recursos naturais. A Adecoagro busca constantemente aprimorar suas técnicas agrícolas, adotando abordagens inovadoras e sustentáveis para garantir a viabilidade econômica e ambiental de suas operações.

B. AÇÕES SOCIAIS ADECOAGRO

A Adecoagro tem como prioridade o desenvolvimento integral das comunidades onde atua, apoiando-se em seu Programa Comunidade. A empresa também busca promover o bem-estar de seus colaboradores e adota práticas de segurança e saúde ocupacional. Além disso, a empresa tem um compromisso com a diversidade e inclusão, buscando criar um ambiente de trabalho respeitoso e acolhedor para todos os seus funcionários (Adecoagro 2021; 2022).

- **Relações com a comunidade Adecoagro**

O Relatório de Sustentabilidade 2021 evidencia que a Adecoagro desenvolve programas e iniciativas para promover o bem-estar e o desenvolvimento das comunidades locais. Um exemplo disso é o Programa Comunidade, que tem como objetivo apoiar o desenvolvimento integral das comunidades por meio de ações nas áreas de educação, saúde,

infraestrutura e cultura. A empresa também realiza parcerias com instituições locais e líderes comunitários para identificar necessidades específicas e implementar projetos que beneficiam a comunidade. Além disso, a empresa oferece bolsas de estudo para jovens que desejam completar o ensino médio, em parceria com a Associação Consciência. A Adecoagro também realiza doações para entidades locais e apoia iniciativas sociais, como a compra de um desfibrilador portátil com a ajuda de uma rifa, em benefício de um dispensário municipal.

O Relatório de 2022 destaca que a Adecoagro atua de forma colaborativa e transparente, compartilhando informações, conhecimentos e experiências em parceria com as comunidades, a fim de identificar oportunidades e promover resultados positivos para todos os envolvidos. Além disso, a empresa demonstra engajamento e responsabilidade social, atendendo às solicitações das comunidades e trabalhando com entusiasmo e senso de urgência para alcançar os objetivos e metas estabelecidos, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável das regiões onde está presente

- **Saúde e segurança do trabalho Adecoagro**

O Relatório de Sustentabilidade 2021 evidencia que a Adecoagro tem um compromisso com a saúde e a segurança de seus colaboradores, por isso, adota medidas para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável. A empresa oferece capacitação e treinamentos aos seus colaboradores, com temas especialmente voltados a questões de saúde e segurança do trabalho, como prevenção de acidentes e uso correto de equipamentos de proteção individual. Além disso, a Adecoagro oferece assistência médica e odontológica para seus colaboradores e realiza campanhas de conscientização sobre temas de saúde, como prevenção de doenças e promoção da saúde. A empresa também adota medidas para minimizar os riscos de acidentes de trabalho, como investimentos em novas tecnologias e monitoramento semanal das condições de segurança e saúde dos colaboradores.

No Relatório de Sustentabilidade 2022, demonstra um compromisso sólido com a saúde e segurança do trabalho em suas operações. A empresa também incentiva uma cultura de segurança e responsabilidade, onde os funcionários são encorajados a reportar quaisquer situações de risco e a contribuir ativamente para a melhoria contínua das condições de trabalho.

Dole Food Company

A Dole Food Company é uma empresa global de alimentos que produz e comercializa frutas frescas, vegetais e outros produtos alimentícios. A empresa tem uma longa história de compromisso com a qualidade, sustentabilidade e responsabilidade corporativa. A Dole possui operações em todo o mundo, incluindo fazendas, instalações de processamento e distribuição, e emprega milhares de pessoas (Dole, 2020; 2022).

O Relatório da Dole de Sustentabilidade 2020 resume as principais iniciativas e impactos relacionados à responsabilidade corporativa e à sustentabilidade da empresa entre 2017 e 2019. O relatório aborda tópicos selecionados de acordo com o framework da Global Reporting Initiative (GRI) e se concentra nas operações e na força de trabalho da empresa. O conteúdo destaca o compromisso da Dole com a qualidade, a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa, incluindo medidas para minimizar o impacto ambiental e melhorar a vida das pessoas em suas comunidades. A Dole também implementa medidas de rastreabilidade e certificações em sua cadeia de suprimentos para garantir a qualidade e a segurança de seus produtos. O relatório também menciona a pesquisa e a inovação da empresa para melhorar continuamente suas práticas agrícolas e alcançar maior eficiência e sustentabilidade em suas operações.

O Relatório de Sustentabilidade Dole 2021 não está disponível. No website é possível encontrar o Consumer Compass 2021 com objetivo voltado ao consumidor. Assim, o próximo é o Relatório de 2022. Este destaca o compromisso da empresa com a

sustentabilidade e a responsabilidade social. A empresa implementa práticas rigorosas para garantir que suas frutas e vegetais sejam produzidos de acordo com os mais altos padrões ambientais e trabalhistas. A Dole também está comprometida em melhorar a rastreabilidade e a transparência em sua cadeia de suprimentos, por meio do uso de tecnologias avançadas. Além disso, a empresa realiza iniciativas de proteção da biodiversidade e redução do desperdício de alimentos.

A. AÇÕES DE GOVERNANÇA DOLE

A Dole tem um forte compromisso com a governança corporativa e a transparência. A empresa mantém um diálogo constante com seus stakeholders externos, incluindo organizações da indústria e partes interessadas para garantir que suas práticas estejam alinhadas com as expectativas do mercado e da sociedade. Além disso, a Dole realiza avaliações de risco de fornecedores em sua base de suprimentos e monitora o desempenho dos fornecedores em relação aos direitos humanos e à conformidade social. A empresa também tem uma política clara de não tolerância à corrupção e ao suborno em suas operações (Dole 2020; 2022).

- **Transparência na cadeia produtiva Dole**

O Relatório de Sustentabilidade da Dole de 2020 destaca que a empresa possui certificações e implementa medidas de rastreabilidade em sua cadeia de suprimentos. Além disso, muitos clientes também exigem suas próprias auditorias, e as mesmas certificações exigidas das operações Dole também são exigidas dos produtores independentes. O Relatório de 2020 menciona que a empresa implementou a tecnologia blockchain em sua cadeia de suprimentos para saladas e vegetais frescos. Isso permite que os produtos sejam rastreados instantaneamente ao longo da cadeia de suprimentos, fornecendo confiança aos varejistas e consumidores em caso de recall.

Ainda, o Relatório de Sustentabilidade 2022 destaca que os consumidores podem escanear cada saco de salada ou pacote de vegetais na loja para obter informações sobre sua jornada, desde a fazenda até a prateleira da loja.

- **Monitoramento e melhoria contínua Dole**

O Relatório de Sustentabilidade da Dole de 2020 destaca que a empresa está comprometida com o monitoramento e a melhoria contínua de suas operações agrícolas. O relatório menciona que o estudo Green Star fornece uma linha de base para monitoramento adicional e pode servir como modelo para estudos semelhantes na região e em outras localidades. Isso indica que a Dole está realizando gestão ambiental em suas operações agrícolas para avaliar e melhorar seu desempenho. Além disso, o relatório destaca que a Dole tem uma divisão de pesquisa e inovação ativa há quase 60 anos, focada na inovação de frutas tropicais, frutas decíduas e vegetais frescos. O objetivo principal dessa pesquisa é promover melhorias contínuas na ciência agrícola e na tecnologia, visando aumentar os rendimentos com menor uso de água, energia e terra.

O Relatório de Sustentabilidade 2022 destaca que a empresa realiza avaliações de risco para identificar áreas que precisam de atenção e implementa programas de monitoramento da biodiversidade em nível global. Além disso, estabelece iniciativas de proteção da biodiversidade e busca alcançar a meta de zero resíduos em aterros sanitários até 2030, implementando processos circulares para maximizar a reutilização ou minimizar o desperdício em toda a cadeia de suprimentos. A empresa também se compromete a reduzir o desperdício de alimentos em sistemas de colheita e processamento em 50% nessa mesma agenda. A Dole está empenhada em melhorar continuamente suas práticas e desempenho em relação à sustentabilidade e à responsabilidade social.

- **Seleção de fornecedores Dole**

O Relatório Sustentabilidade da Dole de 2020 destaca que a empresa tem um compromisso com a escolha de fornecedores responsáveis. Exige que cumpram o Código de Conduta da Dole e o Manual do Fornecedor, documentos que incluem políticas sobre práticas agrícolas e sociais responsáveis. A empresa também realiza auditorias regulares em seus fornecedores para garantir que eles cumpram esses padrões. Além disso, a Dole trabalha com organizações externas, como a Rainforest Alliance, para ajudar a garantir que seus fornecedores sigam práticas agrícolas sustentáveis e éticas.

O Relatório de Sustentabilidade de 2022 evidencia que Dole realiza avaliações de risco de fornecedores em sua base de suprimentos e monitora o desempenho em relação aos direitos humanos e à conformidade social. A empresa tem uma meta ambiciosa: até 2025, que 90% de seus fornecedores de frutas e vegetais em países considerados de alto risco (por volume) implementem um padrão social da Dole em suas cadeias de suprimentos.

- **Estratégias para futuro e solidez financeira Dole**

O Relatório de Sustentabilidade da Dole de 2020 destaca que a empresa está comprometida em implementar sua nova estrutura ("The Dole Way"), que se concentra em três áreas principais: natureza, pessoas e alimentos. A empresa estabeleceu metas ambiciosas para 2030 nessas áreas, incluindo proteger os habitats naturais em que opera, melhorar os meios de subsistência das pessoas envolvidas em suas operações e fornecer alimentos seguros, saudáveis e nutritivos. Além disso, a Dole está comprometida em reduzir seu impacto ambiental por meio da conservação de energia, redução de emissões de gases do efeito estufa, gestão eficiente da água e minimização do desperdício.

O Relatório de Sustentabilidade 2022 evidencia que a Dole tem como estratégia para o futuro continuar a melhorar as suas práticas agrícolas, com foco na conservação da água e no uso otimizado de fertilizantes sintéticos. Além disso, a empresa pretende continuar a

desenvolver iniciativas sociais que atendam às necessidades importantes e forneçam as capacidades necessárias para um melhor desenvolvimento humano. A Dole também está comprometida em manter uma forte governança corporativa baseada em transparência e diálogo contínuo com partes interessadas. A empresa também está comprometida em promover práticas comerciais éticas e responsáveis em toda a sua cadeia de suprimentos, incluindo o respeito aos direitos humanos e trabalhistas.

B. AÇÕES AMBIENTAIS DOLE

A Dole adota boas práticas agrícolas alinhadas a legislação e melhores práticas aplicáveis para ajudar a prevenir impactos negativos nos habitats naturais próximos às suas operações agrícolas. Além disso, tem um compromisso com o uso responsável de produtos para proteção das culturas e trabalha continuamente para reduzir seu impacto ambiental por meio da conservação de energia, redução de emissões de gases do efeito estufa, gestão eficiente da água e minimização do desperdício (Dole, 2020; 2022).

● Práticas agrícolas sustentáveis Dole

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da Dole de 2020, a empresa adota práticas agrícolas sustentáveis em suas operações. Um exemplo destacado no documento é o uso do Manejo Integrado de Pragas (MIP) em seu negócio de frutas tropicais. O MIP é um conjunto de estratégias que visa reduzir a necessidade de produtos de proteção de cultivos, como os pesticidas, por meio do uso de métodos alternativos de controle de pragas. Além disso, a Dole busca aplicar ou adaptar técnicas de agricultura orgânica em cultivos convencionais, com o objetivo de melhorar suas práticas agrícolas e aplicar os conhecimentos adquiridos na agricultura convencional para ajudar as operações orgânicas a atenderem à crescente demanda. O relatório também destaca a importância da conservação do solo na agricultura sustentável. A Dole reconhece que o solo é o ativo mais importante em qualquer fazenda e implementa práticas de conservação em suas operações. Essas práticas incluem a

manutenção da saúde do solo, o que pode resultar em cultivos mais saudáveis, de melhor qualidade, tamanho, cor, sabor e vida útil. Além disso, a adoção de boas práticas de conservação do solo ajuda a reduzir a erosão, o que é benéfico para o meio ambiente circundante.

O Relatório de 2022 destaca que a empresa está implementando técnicas, variedades e práticas agrícolas que podem aumentar os rendimentos, melhorar a saúde do solo e otimizar o uso de água, energia, fertilizantes convencionais e produtos de proteção de culturas. Além disso, a empresa tem um foco significativo na conservação da água, especialmente em áreas onde os efeitos das mudanças climáticas são mais sentidos.

- **Principais tecnologias e inovações Dole**

O Relatório de Sustentabilidade da Dole de 2020 destaca que a empresa tem uma forte cultura de inovação e pesquisa em suas operações agrícolas. A divisão de frutas tropicais da Dole, com sede na Costa Rica, tem um departamento ativo de pesquisa e inovação há quase 60 anos, o que é raro na indústria como um todo. Além disso, a Dole tem equipes de pesquisa no Chile, focadas na inovação de frutas decíduas, e nos Estados Unidos, apoiando o negócio de vegetais frescos da empresa. O objetivo principal dessas equipes é desenvolver continuamente ciência agrícola e tecnologias inovadoras que possam ajudar os produtores a aumentarem os rendimentos e produzir frutas e vegetais mais eficientemente.

O Relatório de Sustentabilidade 2022 destaca que a Dole tem como estratégia acelerar a implementação de inovações baseadas em ciência na agricultura e novas tecnologias em suas operações. A empresa está investindo em importantes tecnologias, como sensores, análise de dados e inteligência artificial para melhorar a eficiência da produção agrícola e reduzir o impacto ambiental. Além disso, a Dole está trabalhando em parceria com outras empresas e organizações para desenvolver soluções inovadoras para desafios globais, como a mudança climática e a segurança alimentar.

C. AÇÕES SOCIAIS DOLE

A Dole tem um compromisso com a não discriminação no local de trabalho e segue as leis e regulamentos aplicáveis em relação ao trabalho infantil e ao trabalho forçado. A empresa também implementa um plano voluntário de ação afirmativa nos Estados Unidos para promover oportunidades iguais e conduz uma auditoria anual para avaliar o progresso do plano. Além disso, a empresa está comprometida em apoiar as comunidades locais onde opera por meio de programas de desenvolvimento comunitário, como educação, saúde e bem-estar, segurança alimentar e nutrição (Dole, 2020; 2022).

- **Relações com a comunidade Dole**

O Relatório de Sustentabilidade da Dole de 2020 destaca que a empresa tem um compromisso com as comunidades onde atua e busca estabelecer relações positivas e de longo prazo com elas. A Dole, por meio de suas compras de produtos *Fairtrade* em lojas *Whole Foods Market*, contribui para a geração de fundos de desenvolvimento comunitário. Esses fundos são investidos em projetos escolhidos pelos trabalhadores das fazendas de abacaxi, visando atender às necessidades críticas das comunidades. Além disso, o documento destaca que mais de 8.400 pessoas se beneficiaram das atividades realizadas nos centros comunitários apoiados pela Dole, as quais incluem campanhas de saúde, feiras, programas educacionais e técnicos, impactando trabalhadores, famílias e comunidades locais. Como parte de uma iniciativa anual, a Dole doou 7.700 kits escolares para crianças de funcionários da empresa na América Latina em 2018.

O Relatório 2022 destaca que a empresa está envolvida em projetos comunitários que visam atender a necessidades importantes e fornecer capacidades necessárias para um melhor desenvolvimento humano. Um exemplo disso é o reconhecimento recebido pela Dole Costa Rica por seus Centros de Informação e Bem-Estar do Funcionário, uma iniciativa integrada que fornece acesso à informação de mais de 30 organizações públicas e privadas para a força

de trabalho rural da Dole. Essa iniciativa visa ajudar os trabalhadores e as suas famílias a lidarem com documentos, processos e desafios que eventualmente resultam em perda de tempo, despesas adicionais e impacto negativo em suas vidas.

- **Saúde e segurança do trabalho Dole**

O Relatório de Sustentabilidade da Dole de 2020 destaca que a empresa está comprometida em fornecer um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os seus funcionários, independentemente de sua função. As fazendas e instalações da Dole são regularmente auditadas para verificar o bem-estar dos trabalhadores, incluindo a garantia de que alguém no local seja claramente responsável pela saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores, tendo acesso à água potável limpa e outras comodidades básicas. Além disso, o relatório menciona que os usuários de produtos de proteção de cultivos recebem treinamento sobre o uso seguro e manuseio de produtos agrícolas, além de passarem por exames médicos. Isso indica que a Dole implementa medidas para garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores que lidam com produtos químicos agrícolas.

O Relatório de 2022, destaca que a Dole tem um compromisso com a saúde e a segurança do trabalho de seus funcionários. A empresa garante que cada local tenha alguém responsável pela saúde e segurança dos trabalhadores e que eles tenham acesso à água potável e outras necessidades básicas. Além disso, a Dole realiza auditorias regulares em seus fornecedores estrangeiros para garantir que estejam em conformidade com os requisitos e os padrões da empresa. A empresa também implementa treinamentos de saúde e segurança no nível das fazendas para garantir que os funcionários estejam devidamente informados e preparados para lidar com os riscos ocupacionais.

Fresh Del Monte

A Fresh Del Monte Foods é uma empresa que trabalha com mais de 800 fazendas familiares na produção de alimentos de qualidade, usando técnicas de manejo integrado de

conservação de água e controle de pragas. Tem um compromisso com a sustentabilidade e estabeleceu metas para melhorar suas práticas de negócios e contribuir positivamente para o planeta, as pessoas e as comunidades (Fresh Del Monte, 2020; 2021; 2022).

O Relatório de Sustentabilidade 2020 da Fresh Del Monte destaca o compromisso da empresa com a sustentabilidade e a responsabilidade social, incluindo várias certificações em suas operações em todo o mundo e implementou sistemas de rastreabilidade em toda a sua cadeia de suprimentos. Monitora continuamente suas operações em todo o mundo para garantir que estejam em conformidade com seus padrões e políticas internas, com as leis e regulamentos locais, e está comprometida com a melhoria contínua. O relatório também destaca as iniciativas da empresa em relação à diversidade e à inclusão, bem como a importância da gestão da cadeia de suprimentos para a empresa.

O Relatório de Sustentabilidade 2021 da Fresh Del Monte Foods destaca as práticas da empresa em relação à saúde e à segurança ocupacional, sustentabilidade ambiental e responsabilidade social corporativa. A empresa implementa práticas de rastreabilidade para garantir a origem e a qualidade de seus produtos e monitora regularmente seu desempenho em várias áreas.

O Relatório ESG da Fresh Del Monte Foods 2022 destaca a importância da governança ambiental, social e corporativa (ESG) em suas operações. A empresa está comprometida com práticas de negócios sustentáveis e transparentes, alinhadas com as diretrizes do Sustainability Reporting Guide e Rule da Bolsa de Valores de Cingapura (SGX), devido à sua relação com a Del Monte Pacific Limited, listada na SGX.

A. AÇÕES DE GOVERNANÇA FRESH DEL MONTE

A Fresh Del Monte apresenta diversas práticas de governança, incluindo responsabilidade executiva por tópicos econômicos, ambientais e sociais, engajamento das partes interessadas, identificação e seleção de fornecedores. A empresa monitora

continuamente suas operações em todo o mundo para garantir que estejam em conformidade com seus padrões e políticas internas, bem como com as leis e regulamentos locais (Fresh Del Monte, 2020; 2021; 2022).

- **Transparência na cadeia produtiva Fresh Del Monte**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 da Fresh Del Monte evidencia que a empresa tem várias certificações em suas operações em todo o mundo, incluindo certificações em segurança alimentar, qualidade, meio ambiente e responsabilidade social. A empresa também tem um forte compromisso com a rastreabilidade de seus produtos e implementou sistemas em toda a sua cadeia de suprimentos. Trabalha em colaboração com seus parceiros para garantir a implementação da Iniciativa de Rastreabilidade de Produtos (PTI) na América do Norte. A empresa também realiza rotineiramente simulações de recall e auditorias por terceiros para garantir que seus sistemas de rastreabilidade estejam funcionando corretamente.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 destaca que a empresa possui várias certificações em vigor como BRCGS (British Retail Consortium Global Standards), garantindo que eles atendam aos padrões de segurança alimentar. Além disso, utiliza o software CropTrak™, que fornece dados em tempo real sobre cada uma de suas colheitas, desde a disponibilidade de nutrientes até as datas de colheita. Isso permite que a empresa rastreie e monitore suas colheitas de forma eficiente.

O Relatório ESG 2022 não contém informações específicas sobre a cadeia produtiva da Fresh Del Monte especificamente, mas destaca o compromisso da empresa com a transparência e a sustentabilidade em suas operações.

- **Monitoramento e melhoria contínua Fresh Del Monte**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 da Fresh Del Monte evidencia que a empresa monitora a eficácia de seus programas e processos, incluindo a comunicação e o rastreamento

de indicadores-chave de desempenho de segurança alimentar em 100% de suas instalações e a realização de auditorias anunciadas e não anunciadas em suas estruturas globais e fornecedores-chave. Se alguma preocupação for identificada, a empresa toma medidas imediatas para corrigir o problema. A Fresh Del Monte também realiza avaliações regulares de risco e oportunidades de melhoria em suas operações e implementa planos de ação para abordar quaisquer problemas identificados.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 destaca que a empresa realiza monitoramento ambiental (emissões de gases de efeito estufa, consumo de energia e água, bem como a geração de resíduos), gestão da melhoria contínua (possui um sistema de gestão ambiental e um sistema de gestão de saúde e de segurança ocupacional, que incluem a identificação de riscos e a implementação de medidas para reduzir esses riscos), monitoramento de desempenho (acompanha resultados).

O Relatório ESG de 2022 evidencia que a empresa estabeleceu metas de sustentabilidade para melhorar suas práticas de negócios e contribuir positivamente para o planeta, as pessoas e as comunidades. Além disso, os textos mencionam que a Fresh Del Monte Foods trabalha com mais de 800 fazendas familiares e usa técnicas de manejo integrado de controle de pragas e da conservação de água. Essas práticas podem ser consideradas formas de monitoramento e melhoria contínua, pois permitem que a empresa avalie e ajuste suas práticas de produção para melhorar a qualidade e sustentabilidade de seus produtos.

- **Seleção de fornecedores Fresh Del Monte**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 da Fresh Del Monte apresenta o Código de Ética e Conduta para Fornecedores que estabelece requisitos obrigatórios para fazer negócios com a empresa. Todos os fornecedores, colhedores, intermediários de vendas e outros parceiros de negócios da Fresh Del Monte devem aderir a esse código. A empresa também

realiza auditorias regulares para garantir que eles cumpram os requisitos do código. Além disso, trabalha em parceria para promover práticas sustentáveis e éticas em toda a cadeia de suprimentos.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 destaca que a empresa tem como política buscar oportunidades de compra de fornecedores, nos quais preço, qualidade e prestação de serviços são competitivos, e estender esforços extras para ajudar esses fornecedores a atenderem às suas necessidades. A empresa também prioriza o trabalho com fornecedores que compartilham o seu compromisso com a sustentabilidade e as práticas éticas de negócios.

O Relatório ESG de 2022 evidencia que a empresa está comprometida com práticas de fornecimento responsável que respeitam os direitos humanos e promovem práticas trabalhistas justas em toda a cadeia de suprimentos.

- **Estratégias para o futuro e solidez financeira Fresh Del Monte**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 da Fresh Del Monte apresenta uma estratégia para o futuro, que inclui a continuação do compromisso com a sustentabilidade e a implementação de práticas mais eficientes e inovadoras em todas as áreas do negócio. A empresa também pretende expandir sua presença globalmente, aumentar a participação em categorias de alto valor agregado e continuar investindo em tecnologia para impulsionar a eficiência operacional. Além disso, tem o objetivo de continuar em parceria com seus fornecedores, clientes e outras partes interessadas para ampliar seu impacto positivo na sociedade e no meio ambiente. Possui uma estratégia financeira que visa gerar valor aos acionistas ao mesmo tempo que busca maximizar a eficiência operacional e reduzir custos por meio da tecnologia e inovação. Além disso, a Fresh Del Monte tem um forte compromisso com a geração de fluxo de caixa livre e com o retorno de capital aos acionistas com o pagamento de dividendos e recompra de ações. A empresa também almeja manter uma estrutura de capital saudável, com uma relação dívida líquida/EBITDA abaixo de duas vezes.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 destaca que a empresa estabeleceu várias metas para o futuro, incluindo a redução da pegada de carbono em 10% até 2025 e o aumento do uso de fontes de energia renováveis. A empresa está comprometida em reduzir o desperdício e aumentar as taxas de reciclagem, com o objetivo de atingir zero resíduo para aterro em todas as suas instalações de produção até 2025. Além disso, a empresa deseja continuar incorporando feedback de seus clientes, fornecedores, funcionários e outras partes interessadas em sua estratégia de sustentabilidade. A estratégia financeira da empresa inclui a manutenção de um balanço sólido, o gerenciamento de custos e despesas e o investimento em oportunidades de crescimento alinhadas às suas prioridades estratégicas. Também valoriza transparência dos acionistas, comunicando-se regularmente com os investidores por meio de teleconferências de resultados, apresentações para investidores e outros canais. As iniciativas de sustentabilidade da empresa são supervisionadas pelo Conselho de Administração, que analisa mensalmente o progresso nos pilares de sustentabilidade, e o CEO aprova os relatórios ESG enviados ao Conselho de Administração. Além disso, a empresa tem uma abordagem disciplinada para a alocação de capital, que inclui retorno de valor aos acionistas por meio de dividendos e recompra de ações quando apropriado.

O Relatório ESG de 2022 evidencia que o grupo está comprometido com a melhoria contínua e, por essa razão, estabeleceu metas ambiciosas para o futuro. Estão no processo de definir metas de redução de carbono por meio da Iniciativa de Metas Baseadas na Ciência (SBTi) para 2030, de acordo com a orientação de Floresta, Terra e Agricultura (FLAG) em desenvolvimento pela SBTi. Também estão trabalhando para reduzir o desperdício e melhorar a eficiência das operações por meio de investimentos em automação e outras tecnologias. Além disso, exploram novas formas de inovar e desenvolver produtos sustentáveis que atendam às necessidades dos consumidores e minimizem o impacto ambiental.

B. AÇÕES AMBIENTAIS FRESH DEL MONTE

A Fresh Del Monte apresenta diversas práticas ambientais, incluindo a atualização das políticas ambientais globais, compromissos de mitigação dos efeitos das mudanças climáticas, melhoria contínua na gestão da água, redução de resíduos, conservação de ecossistemas vitais e estabelecimento de requisitos internos rigorosos que todas as operações locais devem atender. Considera os riscos e crises ambientais e a implementação de práticas agrícolas sustentáveis, como o uso eficiente da água e a redução do uso de pesticidas (Fresh Del Monte 2020; 2021; 2022).

● Práticas agrícolas sustentáveis Fresh Del Monte

O Relatório de Sustentabilidade 2020 da Fresh Del Monte evidencia que a A empresa tem um programa de agricultura responsável baseado em cinco prioridades de agricultura regenerativa. Essas prioridades incluem a preservação do potencial produtivo das terras, a proteção da biodiversidade, a redução do uso de água, a redução do uso de pesticidas e a promoção da saúde do solo. A Fresh Del Monte também está investindo em tecnologias inteligentes para detectar doenças nas culturas, reduzir o uso de pesticidas e herbicidas e aumentar a eficiência no uso da água. Também está trabalhando para maximizar os serviços ecossistêmicos, como a sequestro de carbono, polinização, redução da erosão e melhoria da qualidade da água.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 destaca que a empresa implementou Técnicas de agricultura sustentável que nutrem o solo, reduzem o uso de energia e água e promovem a biodiversidade; Programa de melhoramento de sementes, que se concentra no desenvolvimento de sementes mais resistentes a pragas e doenças, que requerem menos água e fertilizantes e que produzem maiores rendimentos; Práticas de conservação de água, que incluem, por exemplo, irrigação por gotejamento, um sistema de entrega direta de água às raízes das plantas, reduzindo o desperdício de água e melhorando os rendimentos das

culturas; Práticas de conservação do solo que incluem, por exemplo, a rotação de culturas, que ajuda a manter a saúde e a fertilidade do solo, e reduz a necessidade de fertilizantes sintéticos; Práticas de proteção da biodiversidade que incluem o plantio de cercas vivas e de outras vegetações para fornecer habitat para insetos benéficos e outras formas de vida selvagem. Essas práticas agrícolas sustentáveis ajudam a Fresh Del Monte Foods a reduzir o seu impacto ambiental.

O Relatório ESG de 2022 traz como uma das práticas da empresa o uso de cultivo de cobertura dos solos, mantendo-os saudáveis para a próxima geração. A técnica ajuda a aumentar a matéria orgânica do solo, melhorar a fertilidade do solo, aumentar a capacidade de retenção de umidade do solo, prevenir a erosão do solo, limitar a perda de nutrientes, reduzir a compactação do solo e, inclusive, eliminar algumas pragas. Além do cultivo de cobertura, a Fresh Del Monte Foods também aumentou o total de campos com cultivo de cobertura em 11%, sendo que o número de produtores adotando o cultivo de cobertura é de 5%. Isso indica um compromisso em expandir o uso de cultivo de cobertura como uma prática agrícola sustentável.

- **Principais tecnologias e inovações Fresh Del Monte**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 da Fresh Del Monte evidencia que a empresa está investindo em tecnologia e inovação para impulsionar o crescimento e reduzir o impacto ambiental de suas operações. A empresa está criando mapas digitais de rendimento de cada campo, que ajudam a entender melhor as interações entre práticas agrícolas, solo, pragas e doenças. Além disso, está usando tecnologias inteligentes para detectar doenças nas culturas, reduzir o uso de pesticidas e herbicidas e aumentar a eficiência no uso da água. A empresa também está investindo em embalagens mais sustentáveis e em novos produtos, baseados nas necessidades dos consumidores.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 destaca várias iniciativas de sustentabilidade que a empresa implementou, como práticas de agricultura sustentável, uso de energia renovável, redução de resíduos e esforços de reciclagem e engajamento das partes interessadas. Essas iniciativas demonstram o compromisso da Fresh Del Monte Foods com a inovação e com a descoberta de novas maneiras de operar de forma sustentável, ao mesmo tempo em que entrega produtos de alta qualidade aos seus clientes.

O Relatório ESG de 2022 evidencia que a Fresh Del Monte Foods tem feito investimentos significativos em automação e outras tecnologias que melhoram os processos de fabricação. Além disso, estão explorando novas formas de inovar e desenvolver produtos sustentáveis que atendam às necessidades dos consumidores e, ao mesmo tempo, minimizem impacto ambiental. Por exemplo, lançaram cinco produtos Upcycled Certified feitos a partir de produtos resgatados e que seriam descartados.

C. AÇÕES SOCIAIS FRESH DEL MONTE

A Fresh Del Monte apresenta diversas práticas sociais, incluindo a promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, o respeito aos direitos humanos e trabalhistas, a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento para os funcionários, a promoção da diversidade e da inclusão e o engajamento com as comunidades locais para entender suas necessidades e preocupações (Fresh Del Monte 2020; 2021; 2022).

- **Relações com a comunidade Fresh Del Monte**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 da Fresh Del Monte evidencia que a empresa tem um compromisso com as comunidades onde atua e trabalha em colaboração com organizações locais e governos para desenvolver iniciativas que contemplam as necessidades e os desafios específicos de cada comunidade. A empresa tem programas comunitários em todo o mundo, incluindo programas de saúde, educação, nutrição e desenvolvimento econômico. A Fresh Del Monte também trabalha em colaboração com seus fornecedores para

apoiar as comunidades locais. Um exemplo dessa atuação foi em 2020, quando a empresa e os seus fornecedores doaram equipamentos tecnológicos, alimentos, materiais escolares e outros recursos para escolas próximas às fazendas de banana da empresa na Costa Rica. O objetivo desses programas é apoiar e promover mudanças duradouras nas comunidades onde a empresa opera.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 destaca que a empresa mantém relações com a comunidade por meio de várias iniciativas e programas. Algumas dessas relações incluem voluntariado (a empresa oferece aos funcionários um dia de folga por ano para que possam se voluntariar em suas comunidades); doações (realiza doações para organizações sem fins lucrativos elegíveis, correspondendo às doações feitas pelos funcionários a essas instituições); treinamento e apoio comunitário (a empresa oferece curso de inglês como segunda língua e treinamento de preparação para o trabalho para membros sazonais da equipe, por meio de parcerias com organizações comunitárias).

O Relatório ESG de 2022 evidencia que a Fresh Del Monte Foods tem relações com as comunidades onde atua e se envolve em várias iniciativas de apoio, como doações para organizações que apoiam essas comunidades – Fundação Cesar Chavez, Gay for Good e AIDS Lifecycle foram algumas das contempladas. Além disso, a empresa também trabalha e apoia as comunidades agrícolas locais – são mais de 800 fazendas familiares. Os textos fornecidos também mencionam que membros da comunidade negra e de outras minorias procuraram orientação para uma ampla gama de questões, incluindo acessibilidade e produção de alimentos, acesso a alimentos saudáveis, reparação de crédito, solicitações de empréstimos, encerramento de hipotecas, acesso a capital, planejamento sucessório e perda de colheitas devido a fechamentos de mercado e negócios. Isso sugere que a empresa está envolvida em iniciativas para apoiar a comunidade negra e outras minorias.

- **Saúde e segurança do trabalho Fresh Del Monte**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 da Fresh Del Monte evidencia que a empresa tem um compromisso com a saúde e a segurança de seus funcionários e trabalha para fornecer um ambiente de trabalho seguro e saudável. A empresa tem um sistema de gerenciamento de saúde e segurança ocupacional (OHS) que cobre todos os funcionários e trabalhadores terceirizados. A empresa também fornece treinamento em saúde e segurança para os seus funcionários, incluindo treinamento em primeiros socorros, segurança contra incêndios, limpeza e saneamento e uso de equipamentos de proteção pessoal. A Fresh Del Monte também está comprometida em criar uma cultura de segurança em toda a empresa e trabalha para alcançar o objetivo de zero lesões. A empresa também implementou medidas adicionais de saúde e segurança em resposta à pandemia da COVID-19, incluindo o monitoramento da saúde dos funcionários, o fornecimento de equipamentos de proteção pessoal e a implementação de medidas de distanciamento social.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 destaca algumas informações relacionadas à saúde e à segurança do trabalho como Equipamentos de Proteção Individual (EPI) (fornece equipamentos de proteção individual, como luvas e equipamentos de proteção respiratória, para garantir a segurança dos funcionários durante suas atividades de trabalho); identificação de riscos e investigação de incidentes (realiza a identificação de riscos ocupacionais, avaliação de riscos e investigação de incidentes para garantir um ambiente de trabalho seguro); treinamento dos trabalhadores (oferece treinamento aos trabalhadores sobre saúde e segurança ocupacional, garantindo que eles estejam cientes dos riscos e saibam como agir de forma segura).

O Relatório de 2022 evidencia que a empresa valoriza a saúde e a segurança do trabalho de seus funcionários.

CMPC S.A.

A CMPC é uma empresa multinacional com 102 anos de história, que atua na produção e na venda de produtos sustentáveis, competitivos e premium, incluindo madeira, celulose, embalagens, papel, tecidos e produtos voltados a cuidados pessoais. A empresa tem um compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental em todas as suas operações, buscando equilibrar o desempenho econômico e a sustentabilidade, sempre respeitando as partes interessadas e cuidando do meio ambiente. Possui uma série de iniciativas para promover o desenvolvimento sustentável das comunidades locais onde opera, incluindo programas de educação e capacitação, apoio a projetos comunitários, diálogo com as partes interessadas e desenvolvimento de fornecedores locais. Além disso, segue uma abordagem de melhoria contínua em relação à sustentabilidade, estabelecendo metas e indicadores de desempenho para monitorar seu progresso e realizando avaliações regulares de seus processos e práticas para identificar oportunidades de melhoria (CMPC 2020; 2021; 2022).

O Relatório de Sustentabilidade 2020 da CMPC destaca o compromisso da empresa com a criação de valor natural, por meio de práticas sustentáveis em suas operações. Apresenta as principais iniciativas e conquistas da empresa em diversas áreas, como sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança corporativa. Entre as principais conquistas da CMPC em 2020, destacam-se a posição de terceira empresa mais sustentável do setor florestal no ranking Dow Jones Sustainability World Index (DJSI), o reconhecimento entre as 10 melhores empresas no ranking Reporta Report e a liderança em eficiência energética e energia limpa.

O Relatório de Sustentabilidade 2021 da Empresas CMPC destaca o seu compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social e ambiental em todas as suas operações. Apresenta as iniciativas da empresa para promover o desenvolvimento sustentável das

comunidades locais onde opera, incluindo programas de educação e capacitação, apoio a projetos comunitários, diálogo com as partes interessadas e desenvolvimento de fornecedores locais.

O Relatório de Sustentabilidade de 2022 contempla os marcos e números principais alcançados pela empresa no ano. Algumas realizações incluem o fechamento de reclamações com medidas corretivas, treinamento de funcionários em questões de anticorrupção e assédio, e a busca por um indicador de lealdade líquida (NPS) superior a 85% em todos os negócios.

A. AÇÕES DE GOVERNANÇA CMPC

A CMPC tem um forte compromisso com a governança corporativa e segue as melhores práticas do mercado em suas operações, por exemplo, estabelecimento de um Conselho de Administração independente, composto por membros altamente qualificados e experientes; definição clara dos papéis e das responsabilidades dos membros da diretoria, bem como das políticas e procedimentos internos da empresa; adoção de políticas claras para prevenir conflitos de interesse, garantir a transparência nas operações e promover a ética nos negócios; divulgação transparente das informações financeiras e operacionais da empresa, incluindo relatórios anuais, relatórios trimestrais e outras divulgações regulatórias; fortalecimento do diálogo com os stakeholders, incluindo acionistas, colaboradores, clientes e comunidades locais (CMPC, 2020; 2021;2022).

● Transparência na cadeia produtiva CMPC

O Relatório de Sustentabilidade 2020 evidencia que a empresa possui diversas certificações e adota práticas de rastreabilidade em suas operações, visando garantir a sustentabilidade e a transparência em suas cadeias de suprimentos. Algumas das principais certificações e práticas de rastreabilidade adotadas pela CMPC incluem certificações florestais – são reconhecidas internacionalmente, como a FSC (Forest Stewardship Council) e a PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) –, garantindo que as

operações florestais da empresa sejam realizadas de forma responsável e sustentável, respeitando os direitos das comunidades locais e a conservação da biodiversidade; certificações de qualidade em seus produtos, como a ISO 9001, que garante a qualidade dos processos de produção e a satisfação dos clientes; certificação de rastreabilidade, que adota práticas de rastreio em suas cadeias de suprimentos, visando garantir a origem e a qualidade dos produtos – a empresa utiliza Sistemas de Informação Geográfica (GIS) e outras tecnologias para monitorar e rastrear a produção desde a floresta até o produto; certificações de cadeia de custódia que garantem a rastreabilidade e a transparência em suas cadeias de suprimentos (exemplos: FSC e PEFC). Essas certificações garantem que os produtos da empresa sejam produzidos de forma responsável e sustentável, desde a origem da matéria-prima até o produto final.

O relatório de sustentabilidade de 2021 da Empresas CMPC destaca o compromisso da empresa com a transparência em sua cadeia produtiva. A empresa estabelece parcerias com fornecedores comprometidos com os mesmos padrões de sustentabilidade e realiza auditorias regulares em sua cadeia de suprimentos para garantir a conformidade com suas políticas e diretrizes. A empresa também divulga informações sobre sua cadeia produtiva por meio de relatórios de sustentabilidade, comunicados à imprensa e outras plataformas de comunicação para manter seus stakeholders informados sobre suas práticas e desempenho.

O Relatório de Sustentabilidade de 2022 apresenta a garantia da transparência via práticas de cultura de integridade (a empresa mantém um conselho de administração diversificado, com a presença de mulheres e membros independentes, promovendo a transparência e a prestação de contas); treinamento de funcionários (a empresa investe na capacitação de seus colaboradores em questões de anticorrupção, assédio no local de trabalho e conformidade, promovendo uma cultura organizacional transparente e ética). e relatórios (a

divulgação de relatórios anuais de sustentabilidade evidencia o compromisso da CMPC com a transparência em relação às suas práticas ambientais, sociais e de governança).

- **Monitoramento e melhoria contínua CMPC**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 evidencia que a CMPC realiza monitoramento regular de suas operações e adota práticas de melhoria contínua, visando garantir a sustentabilidade e a eficiência em suas atividades, que incluem indicadores de desempenho para monitorar e avaliar suas operações em relação a metas e objetivos estabelecidos, abrangendo áreas, como sustentabilidade, qualidade, segurança, produtividade e eficiência; auditorias internas e externas em suas operações, visando avaliar o cumprimento de normas e regulamentações aplicáveis, bem como identificar oportunidades de melhoria (essas auditorias são realizadas por equipes especializadas e independentes); análise de riscos em suas operações visando identificar e controlar os riscos associados às suas atividades, sendo realizadas regularmente nas áreas ambientais, de segurança e de saúde ocupacional; planos de ação, corrige problemas e implementa melhorias em suas operações de monitoramento e de análises de riscos, e incluem metas, prazos e responsabilidades claras; incentivo ao engajamento dos colaboradores na identificação de oportunidades de melhoria e na implementação de soluções – a empresa promove a participação ativa dos colaboradores em comitês de melhoria contínua e em outras iniciativas de engajamento.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 evidencia que a CMPC estabeleceu metas e indicadores de desempenho para monitorar o seu progresso em relação a questões ambientais, sociais e de governança, e realiza avaliações regulares de seus processos e práticas para identificar oportunidades de melhoria e implementa ações corretivas quando necessário.

O Relatório de Sustentabilidade de 2022 destaca que a empresa tem iniciativas de auditorias e certificações (realiza auditorias internas e externas em suas operações para garantir a conformidade com padrões e regulamentações, além de buscar certificações que

atestem a qualidade e sustentabilidade de seus produtos e processos); feedback com stakeholders (valoriza o feedback de seus stakeholders, incluindo clientes, colaboradores, comunidades locais e acionistas, para identificar áreas de aprimoramento e atender às expectativas e necessidades de cada grupo); Inovação e Pesquisa (investe em inovação e pesquisa para desenvolver novas tecnologias e práticas sustentáveis, buscando constantemente maneiras de aprimorar suas operações e reduzir seu impacto ambiental).

- **Seleção de fornecedores CMPC**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 evidencia que a empresa tem um forte compromisso com a responsabilidade social e ambiental em suas operações, e a escolha de fornecedores é uma parte importante dessa estratégia. A empresa busca garantir que seus fornecedores compartilhem dos mesmos valores e compromissos com a sustentabilidade, ética e transparência. Para garantir a qualidade dos processos e produtos, a CMPC foca na aquisição responsável de matérias-primas, equipamentos e serviços. Em 2019-2020, a empresa trabalhou com mais de 24 mil fornecedores em todo o mundo. Tem uma política clara de seleção de fornecedores, que inclui critérios, como conformidade legal, ética nos negócios, gestão ambiental responsável e gestão social responsável. A empresa também realiza auditorias regulares em seus fornecedores para garantir que eles estejam cumprindo esses critérios.

O relatório de sustentabilidade da CMPC de 2021 destaca que a empresa tem um processo rigoroso de seleção e avaliação de fornecedores, visando aqueles que cumprem leis e regulamentações aplicáveis; pratiquem respeito aos direitos humanos em suas operações e cadeia de suprimentos; possuam gestão responsável dos impactos ambientais de suas operações; prezem pela transparência em suas operações e divulgação de informações relevantes. Além disso, a empresa incentiva seus fornecedores a adotarem práticas mais sustentáveis por meio de programas de capacitação e engajamento.

O Relatório 2022 evidencia que a empresa visa o desenvolvimento de fornecedores locais (buscando apoiar o crescimento de pequenas e médias empresas nas regiões onde opera, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social das comunidades). Além disso, A empresa mantém uma comunicação aberta e transparente com seus fornecedores, compartilhando expectativas, diretrizes e feedback para garantir uma parceria colaborativa e de longo prazo.

- **Estratégias para o futuro e solidez financeira CMPC**

O Relatório de Sustentabilidade de 2020 evidencia que a CMPC possui estratégia clara voltada para o futuro, baseada em cinco focos de trabalho: 1) Produtividade e eficiência, a empresa busca ser líder em atendimento ao cliente, valor de marca e compras, por meio da melhoria contínua dos processos produtivos; 2) Crescimento eficiente, busca expandir seus negócios com eficiência de capital e melhorar a execução do CAPEX (investimentos em bens de capital), consolidando uma cultura de atração e desenvolvimento de talentos; 3) Pessoas, a empresa busca liderar em soluções e produtos inovadores, bem como em sustentabilidade, sendo um agente ativo nas comunidades onde atua; 4) Inovação, busca liderar em soluções e produtos inovadores, bem como em sustentabilidade, sendo um agente ativo nas comunidades onde atua; 5) Sustentabilidade, a empresa tem um forte compromisso com a sustentabilidade ambiental e social, adotando práticas responsáveis em suas operações e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades onde atua. Além disso, a empresa busca manter uma estrutura de capital saudável, com um nível adequado de endividamento e uma gestão eficiente do fluxo de caixa. Tem um forte compromisso com a criação de valor sustentável a longo prazo, por meio do investimento em inovação, tecnologia e sustentabilidade. Em 2020, a CMPC obteve resultados financeiros sólidos, com um aumento na receita líquida em relação ao ano anterior. A empresa também manteve um nível saudável de endividamento e gerou fluxo de caixa livre positivo.

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 destaca que a empresa estabeleceu metas ambiciosas para 2030 em áreas importantes, como redução de emissões de gases de efeito estufa, conservação da biodiversidade e desenvolvimento comunitário. A estratégia da empresa é guiada pelo compromisso com a sustentabilidade e pela visão de ser uma líder global em produtos florestais renováveis. Ainda, destaca que a empresa tem uma estratégia para garantir a solidez financeira e gerar valor aos acionistas, que inclui crescimento rentável, equilibrando as necessidades econômicas, sociais e ambientais; eficiência operacional por meio de investimentos em tecnologia e inovação, redução de custos e melhoria contínua dos processos produtivos; diversificação do portfólio de produtos e mercados para reduzir riscos e aproveitar oportunidades de crescimento; gestão responsável dos recursos financeiros, buscando maximizar o retorno aos acionistas, ao mesmo tempo em que mantém um equilíbrio saudável entre dívida e capital próprio. Além disso, a empresa estabeleceu metas ambiciosas para reduzir custos e aumentar a eficiência operacional nos próximos anos.

O Relatório de 2022 destaca que a empresa a empresa busca diversificar suas operações e expandir para novos mercados, reduzindo a dependência de segmentos específicos e aumentando sua resiliência diante de mudanças no ambiente econômico. Além disso, adota uma gestão financeira prudente, mantendo uma estrutura de capital saudável, gerenciando o endividamento de forma responsável e garantindo a geração de caixa necessária para sustentar suas operações e investimentos.

B. AÇÕES AMBIENTAIS CMPC

A CMPC tem um forte compromisso com a sustentabilidade ambiental e adota diversas práticas para minimizar o impacto de suas operações no meio ambiente. Algumas das práticas ambientais adotadas pela CMPC incluem o manejo florestal responsável, com certificação internacional FSC (Forest Stewardship Council) e PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification); uso eficiente de recursos naturais, como água e energia,

por meio de tecnologias avançadas e processos produtivos mais limpos; redução da emissão de gases de efeito estufa, por meio da adoção de fontes renováveis de energia e da implementação de projetos para redução das emissões; tratamento adequado dos resíduos gerados nas operações, com foco na reciclagem e reutilização dos materiais; monitoramento constante dos impactos ambientais das operações, com ações preventivas para minimizar os riscos.

- **Práticas agrícolas sustentáveis CMPC**

O Relatório de Sustentabilidade de 2020 da CMPC evidencia que a empresa tem um forte compromisso em suas operações florestais e adota práticas agrícolas sustentáveis para garantir a conservação dos recursos naturais e a proteção da biodiversidade. Algumas das principais práticas adotadas pela empresa incluem o manejo florestal responsável, com o uso de técnicas de plantio, colheita e manejo que garantem a regeneração natural da floresta e a conservação da biodiversidade; uso de tecnologias avançadas para monitorar e avaliar o impacto ambiental de suas operações florestais, como o uso de drones e sistemas de informação geográfica (GIS); adoção de práticas de conservação do solo e da água, como a construção de terraços e bacias de contenção para reduzir a erosão e o assoreamento dos rios; uso de fertilizantes e defensivos agrícolas de forma responsável e criteriosa, seguindo as melhores práticas agrícolas e as normas ambientais locais e internacionais; investimento em programas de restauração florestal e conservação da biodiversidade, como a criação de corredores ecológicos e a proteção de espécies ameaçadas de extinção. Além disso, a CMPC tem um forte compromisso com a economia circular e busca maximizar o uso dos recursos naturais em seus processos produtivos.

O Relatório de 2021 destaca que a empresa tem uma série de iniciativas para promover a sustentabilidade, incluindo a gestão responsável dos recursos naturais, a redução

de emissões de gases de efeito estufa, a minimização de resíduos e a promoção da biodiversidade.

O Relatório de Sustentabilidade de 2022 destaca alguns exemplos das práticas realizadas pela empresa como Reflorestamento Responsável (reflorestamento de áreas degradadas com espécies nativas, contribuindo para a conservação da biodiversidade e a restauração de ecossistemas); Manejo Florestal Sustentável (técnicas de manejo florestal sustentável, garantindo a colheita responsável de madeira e a regeneração natural das florestas, promovendo a perpetuação dos recursos florestais).

- **Principais tecnologias e inovações CMPC**

O Relatório de Sustentabilidade 2021 evidencia que a empresa tem um forte compromisso com a inovação e investe em tecnologias avançadas para melhorar os seus processos produtivos, desenvolver novos produtos e serviços e reduzir o seu impacto ambiental. Algumas das principais tecnologias e inovações desenvolvidas pela empresa incluem a produção de biomateriais a partir de resíduos florestais, como a produção de óleo de tall oil; desenvolvimento de projetos para o uso do hidrogênio em suas operações, visando reduzir as emissões de gases de efeito estufa; produção de metanol a partir da biomassa florestal, que pode ser utilizado na indústria química e como biocombustível; uso da Inteligência Artificial para otimizar os seus processos produtivos e melhorar a eficiência energética; e desenvolvimento de embalagens sustentáveis, como as biodegradáveis feitas a partir de fibras celulósicas. A empresa também investe em programas de pesquisa e desenvolvimento em parceria com universidades e outras instituições para fomentar a inovação no setor florestal.

O Relatório de Sustentabilidade 2021 destaca o lançamento do programa Savia, um projeto de inovação aberta que busca revolucionar a indústria de embalagens. Além disso, a

criação da Niuform, joint venture com a Cortelima para o desenvolvimento de soluções de construção em madeira.

O Relatório de 2022 evidencia que a CMPC investe em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e aplicações para suas matérias-primas, buscando atender às demandas do mercado por soluções inovadoras e sustentáveis. Além disso, adota tecnologias digitais e sistemas de automação em suas operações, melhorando a eficiência, a segurança e a rastreabilidade dos processos produtivos. Por fim, estabelece parcerias com startups, universidades e centros de pesquisa para fomentar a inovação aberta e a cocriação de soluções tecnológicas para os desafios do setor.

C. AÇÕES SOCIAIS CMPC

A CMPC tem um forte compromisso com a responsabilidade social e adota diversas práticas para contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde atua. Algumas das práticas sociais adotadas pela CMPC incluem o investimento em programas de educação, saúde e bem-estar, cultura e esporte nas comunidades locais; promoção do diálogo com as comunidades locais, por meio de canais de comunicação abertos e transparentes; criação de oportunidades de emprego e desenvolvimento profissional para os colaboradores da empresa; adoção de políticas inclusivas, que valorizam a diversidade e promovem a igualdade de oportunidades; fortalecimento do relacionamento com fornecedores locais, contribuindo para o desenvolvimento econômico das regiões onde atua (CMPC 2020; 2021; 2022).

● Relações com a comunidade CMPC

O Relatório de Sustentabilidade 2021 evidencia que a empresa valoriza e busca manter relações positivas e colaborativas com as comunidades onde atua. A empresa reconhece a importância de envolver e ouvir as comunidades locais, bem como de contribuir para o desenvolvimento sustentável dessas áreas. Algumas das principais iniciativas e práticas da CMPC em relação às comunidades incluem o diálogo aberto e transparente e o

engajamento com as comunidades, por meio de canais de comunicação, reuniões, consultas públicas e outros mecanismos de engajamento (a empresa procura entender as necessidades e as preocupações das comunidades e considerá-las em suas decisões e operações); desenvolvimento local, investindo em programas e projetos que visam promover o desenvolvimento local e melhorar a qualidade de vida das comunidades (isso inclui iniciativas nas áreas de educação, saúde, infraestrutura, capacitação profissional, geração de empregos e apoio ao empreendedorismo local); preservação cultural, valorizando e respeitando a cultura e as tradições das comunidades locais, buscando preservar e promover o patrimônio cultural das regiões onde atua, por meio de parcerias com instituições locais, apoio a eventos culturais e preservação de sítios históricos; apoio a projetos sociais, realizando doações e contribuições para projetos sociais e organizações sem fins lucrativos que atuam nas comunidades locais (esses projetos abrangem diversas áreas, como educação, saúde, meio ambiente, esporte e cultura); e a geração de empregos e desenvolvimento econômico, promovendo o desenvolvimento econômico das comunidades por meio da geração de empregos diretos e indiretos, do estímulo ao empreendedorismo local e do apoio a fornecedores e parceiros locais). A CMPC está comprometida em ser uma empresa cidadã responsável e contribuir para o bem-estar das comunidades onde atua.

O Relatório de Sustentabilidade 2021 destaca que a empresa tem uma série de iniciativas para promover o desenvolvimento sustentável das comunidades, como programas de educação e capacitação para jovens e adultos, incluindo programas de treinamento profissional e cursos de alfabetização; apoio a projetos comunitários em diversas áreas, como saúde, educação, cultura e esportes; diálogo aberto e transparente com as partes interessadas, incluindo as comunidades locais, para entender suas necessidades e preocupações e trabalhar em conjunto para encontrar soluções; e desenvolvimento de fornecedores locais para apoiar a economia local e promover o desenvolvimento sustentável. Além disso, a empresa tem uma

política de portas abertas e recebe visitas de grupos comunitários e outras partes interessadas para conhecer suas operações e discutir questões relevantes. A empresa também realiza pesquisas de opinião para avaliar a percepção das comunidades locais sobre suas operações e identificar oportunidades de melhoria.

- **Saúde e segurança do trabalho CMPC**

O Relatório de Sustentabilidade 2020 evidencia que a empresa tem um compromisso firme com a saúde e a segurança do trabalho de seus colaboradores. Adota uma abordagem abrangente para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável. Algumas das principais práticas e iniciativas da CMPC em relação à saúde e segurança do trabalho incluem políticas e procedimentos claros relacionados à saúde e segurança do trabalho, que são comunicados a todos os colaboradores (essas políticas abrangem áreas, como prevenção de acidentes, uso adequado de EPIs, identificação e controle de riscos); treinamento e capacitação regulares para os seus colaboradores, visando aumentar a conscientização sobre questões de saúde e segurança do trabalho (isso inclui treinamentos sobre o uso correto de EPIs, prevenção de acidentes, primeiros socorros e procedimentos de emergência); identificação e controle de riscos em suas operações, implementando medidas para controlar e mitigar esses riscos (isso pode incluir a implementação de medidas de segurança, como barreiras de proteção, sinalização adequada e manutenção regular de equipamentos); envolvimento dos colaboradores (isso pode incluir a criação de comitês de segurança, nos quais os colaboradores podem compartilhar ideias, sugestões e preocupações relacionadas à saúde e segurança); monitoramento e melhoria contínua das condições de trabalho e dos indicadores de saúde e segurança (com base nesses dados, são implementadas ações corretivas e medidas de melhoria contínua para garantir um ambiente de trabalho cada vez mais seguro e saudável).

O relatório de sustentabilidade de 2021 destaca a saúde e segurança do trabalho como áreas fundamentais para CMPC. A empresa reconhece a importância de garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os seus colaboradores, contratados e demais partes envolvidas em suas operações. Para promover a saúde e segurança do trabalho, implementa políticas, procedimentos e práticas que visam prevenir acidentes, lesões e doenças ocupacionais. Adota programas de treinamento em segurança, realizar avaliações de riscos, implementar medidas de prevenção de acidentes e fornecer equipamentos de proteção individual adequados. Além disso, a CMPC possui comitês de saúde e segurança, realiza inspeções regulares em suas instalações, promove a cultura de segurança entre seus colaboradores e incentiva a comunicação aberta e transparente sobre questões de saúde e segurança no trabalho.

O Relatório de 2022 destaca os Programas de Saúde Ocupacional, Treinamentos em Segurança, Gestão de Riscos, Participação dos Colaboradores e Indicadores de Desempenho.

Chiquita Brands

A Chiquita é uma empresa que produz e comercializa bananas e outras frutas em todo o mundo. A empresa está comprometida com a promoção da sustentabilidade em todas as suas operações, seguindo os princípios de responsabilidade corporativa e trabalhando para criar valor a longo prazo para as comunidades locais em que opera. A Chiquita está buscando obter certificações reconhecidas internacionalmente, garantir a rastreabilidade de seus produtos e monitorar e melhorar continuamente suas operações para garantir que estejam alinhadas aos seus objetivos de sustentabilidade. A empresa também está focada em garantir a saúde e a segurança de seus funcionários em todas as suas operações e promover uma cultura de segurança em todas as suas operações. No geral, a Chiquita está comprometida em promover o desenvolvimento sustentável em todas as suas operações e trabalhar para criar um futuro mais sustentável para todos (Chiquita Brands, 2022b).

O Relatório de Sustentabilidade da Chiquita 2021-2022 destaca o compromisso da empresa em promover a sustentabilidade em todas as suas operações. O relatório apresenta as ações que a empresa está implementando para garantir a rastreabilidade de seus produtos, obter certificações reconhecidas internacionalmente e monitorar e melhorar continuamente suas operações para garantir que estejam alinhadas aos seus objetivos de sustentabilidade. Além disso, o relatório destaca o compromisso da empresa em garantir a saúde e a segurança de seus funcionários em todas as suas operações e promover uma cultura de segurança em todas as suas operações. O relatório também destaca a importância da transparência e da comunicação em relação ao desempenho de sustentabilidade da empresa.

Não foram identificadas publicações de relatórios de anos anteriores.

A. AÇÕES DE GOVERNANÇA CHIQUITA

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da Chiquita 2021-2022, a empresa está comprometida em manter altos padrões éticos e de governança corporativa em todas as suas operações. Algumas das ações de governança que a empresa está implementando incluem: 1) Transparência: a Chiquita está comprometida em ser transparente em relação às suas operações e práticas comerciais, fornecendo informações claras e precisas sobre suas atividades; 2) Conformidade regulatória: a empresa está comprometida em cumprir todas as leis e regulamentos aplicáveis em todas as suas operações; 3) Ética empresarial: a Chiquita tem um código de conduta empresarial rigoroso, que estabelece padrões éticos para os seus funcionários e parceiros comerciais; 4) gestão de riscos: a empresa tem um sistema robusto de gestão de riscos para identificar, avaliar e gerenciar riscos em todas as suas operações; 5) Envolvimento dos stakeholders: a Chiquita trabalha em estreita colaboração com seus stakeholders, incluindo funcionários, fornecedores, clientes e comunidades locais, para garantir que suas necessidades sejam atendidas e que a empresa opere de forma responsável.

- **Transparência na cadeia produtiva Chiquita**

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da Chiquita 2021-2022, a empresa está comprometida em obter certificações reconhecidas internacionalmente e garantir a rastreabilidade de seus produtos em todas as suas operações. Algumas das certificações que a empresa está buscando incluem a Rainforest Alliance, garantindo que as suas operações sejam social e ambientalmente responsáveis; a GlobalGAP, que os seus produtos sejam produzidos de acordo com padrões de segurança alimentar e sustentabilidade; e o Fairtrade, que seus produtos sejam produzidos de forma justa e sustentável. Além disso, a Chiquita está comprometida em garantir a rastreabilidade em todas as suas operações, implementando sistemas de monitoramento em toda a cadeia de suprimentos. Isso permite que a empresa rastreie seus produtos desde a fazenda até o consumidor final, garantindo a qualidade e a segurança e promovendo a transparência em suas operações.

- **Monitoramento e melhoria contínua Chiquita**

De acordo com o Relatório 2021-2022, a empresa está comprometida em monitorar e melhorar continuamente suas operações para garantir que estejam alinhadas com seus objetivos de sustentabilidade. Algumas das ações que está implementando incluem o monitoramento regular de uma série de indicadores de sustentabilidade, como emissões de gases de efeito estufa e uso de água e energia, e impacto na biodiversidade para avaliar o desempenho de suas operações e identificar áreas para melhoria (a empresa também realiza auditorias internas e externas contínuas em suas operações para garantir que estejam em conformidade com seus padrões de sustentabilidade e identificar áreas para melhoria); e engajamento de partes interessadas, incluindo funcionários, fornecedores, clientes e comunidades locais para obter feedback e identificar áreas para melhoria. Com base nos resultados de suas avaliações e auditorias, está desenvolvendo planos de ação para melhorar continuamente suas operações e alcançar seus objetivos de sustentabilidade. Ainda, a Chiquita está comprometida em comunicar de forma transparente sobre seu desempenho de

sustentabilidade, compartilhando informações sobre tais indicadores, planos de ação e progresso em direção a seus objetivos de sustentabilidade.

- **Seleção de fornecedores Chiquita**

O Relatório 2021-2022 menciona que a Chiquita está comprometida em escolher fornecedores que compartilham seus valores de sustentabilidade e responsabilidade corporativa. A empresa trabalha com aqueles que adotam práticas ambientais e sociais responsáveis, incluindo o uso de produtos certificados pela Global GAP e RFA, bem como a implementação de medidas de segurança no local de trabalho e programas de bem-estar para os trabalhadores. Além disso, está comprometida em reduzir o impacto ambiental em sua cadeia de suprimentos, trabalhando com fornecedores para desenvolver suas próprias estratégias de redução até 2025.

- **Estratégias para o futuro e solidez financeira Chiquita**

O Relatório 2021-2022, destaca várias estratégias da Chiquita para o futuro, incluindo o compromisso com a redução das emissões de carbono em sua cadeia de suprimentos e com o trabalho com fornecedores confiáveis para desenvolver suas próprias estratégias de redução até 2025. Também realiza investimentos em tecnologias inovadoras, como agricultura de precisão e Inteligência Artificial, para melhorar a eficiência e reduzir o impacto ambiental. Realiza trabalhos em parceria com organizações locais e internacionais para promover a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa em toda a indústria de bananas. Assume o compromisso com a proteção da biodiversidade e reflorestamento em suas operações. E, por fim, promove a igualdade de gênero e diversidade em todas as suas operações.

B. AÇÕES AMBIENTAIS CHIQUITA

O Relatório 2021-2022 destaca várias práticas ambientais da Chiquita, incluindo a proteção de florestas e reflorestamento; a parceria com a Rainforest Alliance para monitorar o

trabalho de biodiversidade da empresa; a adoção de agricultura de precisão para reduzir o impacto ambiental e o uso de agroquímicos; e o compromisso com a redução das emissões de carbono em sua cadeia de suprimentos. Essas são apenas algumas das práticas ambientais destacadas no relatório. A Chiquita está comprometida em minimizar seu impacto ambiental e promover a sustentabilidade em todas as suas operações.

- **Práticas agrícolas sustentáveis Chiquita**

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da Chiquita de 2021-2022, a empresa está comprometida em implementar práticas agrícolas sustentáveis em todas as suas operações, e algumas delas incluem o uso de tecnologia de agricultura de precisão para otimizar o uso de fertilizantes e pesticidas, reduzindo, assim, o impacto ambiental; a implementação de práticas de conservação de água, como a instalação de sistemas de irrigação eficientes e a coleta de água da chuva; a proteção da biodiversidade em suas fazendas, implementando práticas de manejo de terras que preservam habitats naturais e promovem a diversidade de espécies; investimentos em energia renovável, como energia solar e eólica, para reduzir a dependência de combustíveis fósseis; a redução do desperdício de alimentos e embalagens, implementando práticas de gestão de resíduos eficientes; e obtenção de certificações de sustentabilidade reconhecidas internacionalmente, como a Rainforest Alliance e a Global GAP.

- **Principais tecnologias e inovações Chiquita**

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2022, a empresa está investindo em várias tecnologias e inovações para reduzir seu impacto ambiental e melhorar a eficiência de suas operações. Algumas dessas tecnologias incluem a agricultura de precisão e a energia renovável (energia solar e eólica, para reduzir sua dependência de combustíveis fósseis); o transporte sustentável (caminhões mais eficientes em termos de combustível e explorando opções, como transporte ferroviário e marítimo); embalagens sustentáveis; monitoramento

ambiental (usando tecnologia para monitorar seu impacto ambiental em tempo real, permitindo que a empresa tome medidas imediatas para reduzir seu impacto).

C. AÇÕES SOCIAIS CHIQUITA

Algumas das práticas sociais destacadas no relatório de 2021-2022 incluem o compromisso com a segurança e o bem-estar dos trabalhadores, envolvendo a implementação de medidas de segurança no local de trabalho e programas de bem-estar; investimento em programas educacionais e de treinamento para trabalhadores e comunidades locais; trabalho em parceria com organizações locais para fornecer assistência humanitária em áreas afetadas por desastres naturais; a promoção da igualdade de gênero e diversidade em todas as suas operações; e o compromisso com a responsabilidade social corporativa, incluindo o cumprimento das leis trabalhistas locais e internacionais. A Chiquita está comprometida em promover o bem-estar dos seus trabalhadores, comunidades locais e sociedade como um todo, além de cumprir suas obrigações legais e éticas como empresa responsável.

- **Relações com a comunidade Chiquita**

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da Chiquita 2021-2022, a empresa está comprometida em manter relações positivas e colaborativas com as comunidades locais onde atua, incluindo diálogo aberto (ouvindo suas preocupações e trabalhando em conjunto para encontrar soluções); participação da comunidade (garantir que suas necessidades sejam atendidas e que a empresa opere de forma responsável); investimento na comunidade (projetos comunitários, como programas de educação, saúde e desenvolvimento econômico, para ajudar a melhorar a qualidade de vida das pessoas nas comunidades locais); respeito aos direitos humanos (direito à liberdade de associação, o direito à negociação coletiva e o direito a um ambiente de trabalho seguro e saudável); e proteção ambiental (implementando práticas agrícolas sustentáveis e promovendo a conservação da biodiversidade).

- **Saúde e segurança do trabalho Chiquita**

De acordo com o Relatório 2021-2022, a empresa está comprometida em garantir a saúde e a segurança de seus funcionários em todas as suas operações, por meio de ações que incluem treinamento (em questões de saúde e segurança do trabalho, como o uso adequado de EPIs e práticas seguras de trabalho); avaliação de riscos (avaliações regulares de riscos em todas as suas operações para identificar e mitigar possíveis perigos para a saúde e a segurança dos funcionários); investimento em equipamentos de segurança (como EPIs e equipamentos de segurança para máquinas, para garantir que seus funcionários estejam protegidos no local de trabalho); monitoramento da saúde (incluindo exames médicos regulares e programas de prevenção de doenças); cultura de segurança (incentivando os funcionários a relatar quaisquer preocupações de segurança e a tomar medidas para prevenir acidentes). No geral, a Chiquita está comprometida em garantir a saúde e a segurança de seus funcionários em todas as suas operações, visando criar um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os seus colaboradores.

Com base na coleta das ações de sustentabilidade contidas nos relatórios de 2020, 2021 e 2022 dos dez grupos agrícolas selecionados, foi possível criar um quadro-resumo (quadro 11) com as principais palavras-chave identificadas nesta análise, alinhadas às categorias pré-selecionadas e apresentadas anteriormente. O objetivo foi ter um panorama geral do que foi executado por estas organizações ao longo destes anos o que contribuiu fortemente para o desenho do método no item seguinte.

Quadro 11.

Resumo -principais ações ESG das empresas selecionadas

Grupo	Ambiental	Social	Governança
Amaggi	Tecnologias de produção eficiente; Orientação aos produtores;	Desenvolvimento territorial; Apoio comunitário; Inclusão social;	Rastreabilidade e certificação de produtos; Gerenciamento da cadeia de fornecedores; Monitoramento constante de processos

	Climatologia e conectividade no campo;	Diálogo com comunidades; Investimento em infraestrutura	
BrasilAgro	Acompanhamento em tempo real; Eficiência agrícola; Drones e monitoramento; Agricultura digital	Ações Comunitárias; Parcerias sociais; Segurança alimentar; Mitigação de riscos	Monitoramento da cadeia; Eficiência operacional; Relacionamento ético
Citrosuco	Automação de processos; Monitoramento com drones; Análise de dados; Pesquisa e desenvolvimento	Desenvolvimento socioeconômico; Inclusão e diversidade; Educação e formação; Gestão pública local	Avaliação contínua; Parcerias transparentes; Eficiência operacional
Raizen	Drones para mapeamento; Monitoramento remoto; Inteligência artificial; Biometano e energias renováveis	Desenvolvimento social; Fundação Raízen; Diálogo permanente; Investimentos em infraestrutura	Indicadores de desempenho; Processos de qualificação; Monitoramento e conformidade
SLC	Transformação digital; Agricultura de precisão; Eficiência em recursos naturais	Desenvolvimento comunitário; Impacto social positivo; Educação e desenvolvimento; Investimento social; Diálogo aberto	Ferramenta de gestão de risco; Transparência com investidores; Indicadores de desempenho
Adecoagro	Monitoramento remoto; Drones; Inovação aberta	Programa comunidade; Parcerias locais; Bolsas de estudo; Apoio social	Monitoramento Constante; Modelo de Negócio Sustentável; Fornecedores com valor compartilhado
Dole	Inovação baseada em ciência; Tecnologias agrícolas avançadas; Análise de dados; Inteligência artificial na agricultura; Parcerias para soluções globais	Projetos comunitários; Desenvolvimento humano; Centros de informação e bem-estar; Impacto positivo local	Rastreabilidade; Código de conduta; Tecnologia blockchain
Del Monte	Redução de desperdício; Automação industrial; Produtos sustentáveis; Embalagens ecológicas	Doações beneficentes; Parcerias com fazendas familiares; Apoio a minorias; Orientação comunitária	Código de conduta do Fornecedor; Origem e qualidade dos produtos
CMPC	Inovação aberta; Revolução em embalagens; Biomateriais sustentáveis	Desenvolvimento comunitário; Diálogo participativo; Fornecedores locais	Diálogo com partes Interessadas; Capacitação e engajamento dos fornecedores; Gestão responsável de recursos financeiros
Chiquita	Drones para mapeamento; Sistemas de irrigação inteligente; Agricultura de Precisão;	Diálogo transparente; Investimento local; Respeito aos direitos humanos	Escolha de fornecedores com certificações; Planos de melhoria; Rastreabilidade

	Desenvolvimento de novas variedades		
--	-------------------------------------	--	--

Nota. Fonte: Elaborado pela autora

4.2 Desenho do Método e Percepção dos Especialistas

Para o primeiro desenho do método, além dos fatores relacionados aos aspectos da sustentabilidade, captados durante a coleta de dados, foi preciso considerar a literatura que diz respeito ao planejamento estratégico e considerar alguns fatores comuns e essenciais para um bom plano de negócios, conforme orientam autores clássicos do tema, muitos deles aprofundados na revisão de literatura do presente trabalho (Mintzberg, Ansoff, Ackoff, Glassman, entre outros). Entre esses fatores, a análise do ambiente (interno e externo) no qual a empresa está inserida, a definição de metas e objetivos, os planos de ação, os investimentos e o acompanhamento não poderiam faltar no primeiro desenho do Método ESG.

Outros autores também foram considerados nesse processo, como Guiddens e Stones, este último autor da Teoria da Estruturação Forte e base desse trabalho, além de outros que aprofundaram os estudos sobre elas, como Ferreira-Quilice et al. (2023). Com o objetivo de vincular cada etapa proposta para discussão com especialistas, autores e teorias relevantes para este trabalho, foi proposto o quadro a seguir.

Quadro 12

Autores e teorias relacionadas as etapas do método Agro ESG

Etapa do método	Autores	Evidências teóricas
1. Mapeamento dos principais stakeholders	Gao & Bansal (2013); Johnstone (2018); Conca et al. (2021); Stones (2005)	Stakeholders, legitimidade, institucional e sinalização.

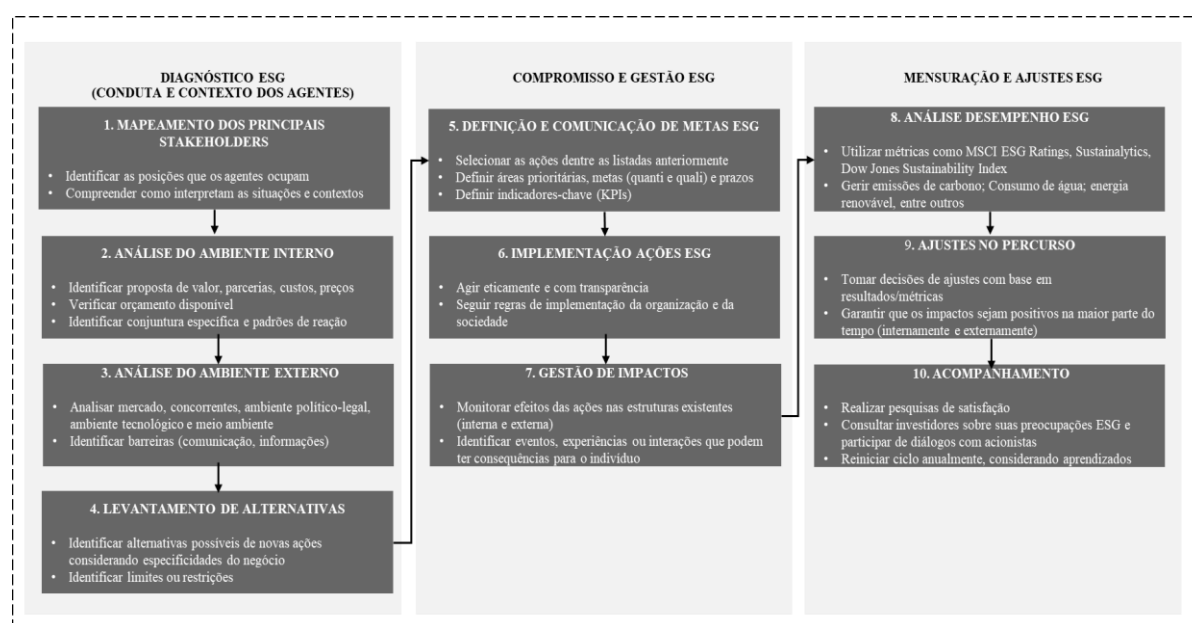
2. Análise do ambiente interno	Ferreira-Quilice et al. (2023); Stones (2005); Porter (1991); Fischman e Almeida (1991); Glassman (1983); Fischman e Almeida (1991); Neves e Gray (2020); Castka et al. (2023); Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe e Rivera-Torres (2011); Johnstone (2018)	Visão baseada em recursos, Teoria da Estruturação Forte, planejamento estratégico, Matriz BCG e Método Enjoy.
3. Análise do ambiente externo	Ferreira-Quilice et al. (2023); Stones (2005); Porter (1991); Ansoff (1977, 1980); Fischman e Almeida (1991); Katz & Hohn (1978); Fischman e Almeida (1991); Coral (2002); Hart (1995); Shrivasta (1995); Neves e Gray (2020); Henisz et al. (2021); Johnstone (2018)	Teoria da Estruturação Forte, planejamento estratégico, Matriz GE (atratividade/competitividade) e Método Enjoy.
4. Levantamento de alternativas	Stones (2005); Ansoff (1977, 1980); Mitzemberg (1987); Eisenhardt e Zbaracki (1993); Johnstone (2018)	Teoria da Estruturação Forte, planejamento estratégico e Método Enjoy.
5. Definição e comunicação de metas ESG	Stones (2005); Osterwalder e Pigneur (2010); Eisenhardt e Zbaracki (1993); Neves e Gray (2020); Hao et al. (2023); Pinheiro et al. da Costa (2023); Johnstone (2018); Neves et al. (2021)	Teoria da Estruturação Forte, legitimidade, institucional, sinalização, Canvas Business Model, planejamento estratégico, Método Enjoy e Ferramenta Gas-Agro.
6. Implementação ações ESG	Stones (2005); Fischman e Almeida (1991); Neves e Gray (2020); Johnstone (2018); Fischman e Almeida (1991); Portel et al. (2019); Beiner et al. (2004)	Estruturação Forte, planejamento estratégico, Método Enjoy e governança Corporativa.
7. Gestão de impactos	Stones (2005); Fischman e Almeida (1991); Neves e Gray (2020); Neves & Gray (2020); Johnstone (2018); Neves et al. (2021)	Teoria da Estruturação Forte, planejamento estratégico, Método Enjoy e Ferramenta Gas-Agro.
8. Análise de desempenho ESG	Stones (2005); Fischman e Almeida (1991); Neves e Gray (2020); Johnstone (2018); Neves et al. (2021); Pretty (2008); Melnyk et al. (2014); Chen et al. (2021); Ting et al. (2019); Hummel e Schlick (2016)	Teoria da Estruturação Forte, planejamento estratégico, Método Enjoy e Ferramenta Gas-Agro.
9. Ajustes no percurso	Stones (2005); Fischman e Almeida (1991); Neves e Gray (2020); Johnstone (2018); Neves et al. (2021); Pretty (2008); Melnyk et al. (2014); Chen et al. (2021)	Teoria da Estruturação Forte, planejamento estratégico; Método Enjoy e Ferramenta Gas-Agro.
10. Acompanhamento	Stones (2005); Fischman e Almeida (1991); Neves e Gray (2020); Neves et al. (2021); Pretty (2008); Melnyk et al. (2014); Chen et al. (2021)	Teoria da Estruturação Forte, planejamento estratégico e Método Enjoy.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora

A estrutura representada na figura 8 conectou alguns desses pontos mencionados e já conhecidos na literatura de planejamento estratégico com as descobertas dos relatórios de sustentabilidade/ESG, configurando-se, assim, como a primeira versão do Agro ESG, posteriormente validado e ajustado conforme sugestões de entrevistados/especialistas na etapa seguinte da metodologia deste trabalho.

Figura 8

Primeiro desenho do método Agro ESG



Nota. Fonte: Elaborado pela autora

O Agro ESG, em sua primeira versão, passa pelos três principais pilares: **Diagnóstico ESG, Compromisso e Gestão ESG e Mensuração e Ajustes ESG**. Cada uma das etapas do método está contida nesses pilares e foram discutidas com os especialistas no tema.

Com a primeira versão do Agro ESG, foi possível iniciar as validações por especialistas e discutir com maior profundidade como evoluir para um método ESG aplicável ao setor do Agronegócio, principalmente para grupos agrícolas e grandes produtores. Os

principais *inputs* decorrentes dessa conversa estão consolidados no quadro a seguir, dividido por participante.

Quadro 13

Principais inputs por especialista

Nome/Posição	Principais inputs
<p>Matheus Alberto Cónsoli</p> <p>Sócio (Markestrat/ Harven School)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A depender do agente que usará o método, o escopo competitivo muda (“<i>Você terá que abrir ou fechar a lente</i>”; “<i>Quem é meu cliente típico e qual o escopo da concorrência?</i>”). - Terão que revistar o planejamento ao longo do processo – Dinâmica da estratégia. Apesar de o método prever uma sequência lógica, sugere-se a atualização contínua. - Na etapa de alternativas: adicionar como fonte de recursos internos e externos institutos de fomento, fundos de investimento, parceiros. - No ambiente interno: “<i>precisaria entender muito bem, departamentos responsáveis por decidir/implementar. Cada um dos critérios, isto impacta na etapa de implementação</i>”, “<i>Quem fica responsável pela implementação de cada tema de acordo com a estrutura</i>”. - Na etapa 5: “<i>definir um baseline de hoje e de 5 anos atrás, para avaliar emissões de carbono, por exemplo, geração de empregos... Foto do presente ou referência do passado</i>”. - Nas etapas 7 e 8, entender como “<i>evoluir em relação ao baseline</i>”. - Fundir etapa 7 com 8 e etapa 9 com o 10.
<p>Beatriz Palatinus Milliet</p> <p>Sustainability Executive Manager (Copersucar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Após o diagnóstico, é preciso “<i>um baseline de onde a empresa está antes de assumir compromissos (antes do item 4). Para lidar com o risco de ser inatingível</i>”. - “<i>A pressão vem muito dos bancos também, além dos clientes. Bancos assumindo compromissos de trazer a pauta ESG para seus clientes</i>”. - É preciso cuidado “<i>na ansiedade de fechar compromisso, passa uma sensação de green washing</i>”. - Os indicadores de relatórios são importantes, mas “<i>são mais engessados</i>” ... “<i>Não transparece tudo que é feito. Difícil contar tudo dentro do relatório (tem um tamanho limitado), tem uma questão de custos também</i>”. - Além dos relatórios, “<i>tem as demandas semanais: clientes, bancos mandam questionários ESG. Essa demanda é necessária</i>”. - É importante a auditoria sobre o que foi dito. “<i>Vários países já passam por regulamentações de due dilligence</i>”. - “<i>As pessoas tiveram que ir criando um modelo próprio ao longo do ano. O método ajuda muito pessoas que ainda não iniciaram a jornada de sustentabilidade ou não tem orçamento disponível</i>”. - Não tem um item “<i>comunicar ESG</i>” para comprovar a evolução. - Mudar a etapa 5 para comunicação ESG. Comunicação de metas e de resultados como subitem. - “<i>Indicadores devem ser paralelo (sem eles, não tem baseline), assim como comunicação</i>”. - “<i>Gestão de riscos é transversal/on going – permeia compromisso e faz parte dos ajustes</i>”. - Na etapa 8, “<i>qual é meu sinal vermelho, amarelo e quando parar? Indicador de água, por exemplo</i>”. - “<i>Um dos grandes pontos a serem olhados é o índice de biodiversidade, indicador muito difícil de ser medido – emissões, biodiversidade, social...</i>” - Juntar as etapas 9 e 10.
<p>Álvaro Luiz Dilli Gonçalves</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “<i>O primeiro passo não é analisar stakeholder. O primeiro passo é convencer o C-Level. É um processo de cultura. Não é uma coisa simples. É preciso revistar a estrutura organizacional da empresa, considerando o setor</i>”.

<p>Diretor de RH, Sustentabilidade e TI (SLC Agrícola)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nessa etapa 1, portanto, teria que inserir “<i>Due dilligence para saber onde é que você está? Qual a situação em níveis legais? Leis aplicáveis ao negócio. Exemplo, segurança do trabalho... O CEO vai levar um susto ou ele vai querer fazer uma mudança imediata? Ou seja, mudança de mindset, e os recursos humanos são primordiais. Sustentabilidade é de fora para dentro, e ESG, de dentro para fora</i>”. - “<i>O ok do CEO foi dado. O próximo passo é... Metas que facilitem a mensuração do que eu ganho com isso. Exemplo: vou trabalhar com isso 9000, logo, vou ganhar com economia do processo, vou reduzir resíduos</i>”. - “<i>A etapa sobre stakeholders deve se basear em uma matriz de materialidade – Enviar, por exemplo, 30 questionários para stakeholders e priorizar 10</i>”. - “<i>ESG é uma jornada, um filme. Não é estática</i>”. - “<i>Inserir em barreiras (na análise externa) a problemática com ONGs</i>”. - Na etapa 7, inserir “<i>Gestão de riscos ao invés de resultados apenas</i>”.
<p>Luciano Thomé e Castro Sócio (Markestrat/ Harven Agribusiness School)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O objetivo do método deve considerar que “<i>Posso ser um produtor, posso ser uma cooperativa, posso ser uma cia agrícola, mas gostaria de trazer o ESG para meu negócio. Como eu redireciono a minha empresa para ESG?</i>”. - “<i>Seria importante que o primeiro bloco, do ponto de vista de comunicação, seja muito ESG. Precisa estar muito mais direcionado, não está transparecendo na figura. Ficou mais geral</i>”. - “<i>Tente caracterizar o 1, 2, 3 e 4 com ESG. Mapeamento dos stakeholders, ok, mas ambiente interno, poderia ajustar o detalhamento... Trabalhe os títulos</i>”. - Deveria ter um “<i>passo zero</i>” de entendimento do contexto do negócio. - Deve considerar que “<i>já existem coisas em andamento. Onde está listado o que é feito? Teria que entrar no ambiente interno de maneira mais explícita</i>”. - A etapa 5 “<i>está geral também. Deveria explicar se será por áreas da empresa?</i>”. - “<i>Não colocar recomendações como acontece na etapa 6. Revisar tudo o que foi feito até agora a luz dos preceitos éticos pode ser uma etapa. A implementação envolve estágios (piloto, por exemplo, cronograma, faseamento, seleção de pessoas responsáveis, liderança)</i>”. - A etapa 10 já está contida nas 6 e 7. Os subitens que estão no 10 podem entrar na 7. - Na etapa 8, tirar exemplos na figura. Métricas para análise ESG. - Ajustes no percurso e no fechamento poderiam ser o último passo.
<p>Rafael Bordonal Kalaki CEO/Membro Conselho (Socicana/ Bonsucro)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Na etapa de preparação, importante incluir os clientes e o comportamento do consumidor (outro elo que traz as demandas por diferentes motivos – institucional, gestão de risco, cumprir os próprios compromissos ESG, etc.)</i> - “<i>No passo 1, qual o tipo de relacionamento, canais, quais riscos que aqueles stakeholders representam para mim e quais riscos eu represento para eles. Usar canais abertos, questionários de avaliação da empresa. Não só identificar quem, mas identificar o tipo de relacionamento e qual a qualidade desse relacionamento. Usinas tem bem mapeados os fornecedores, pois eles representam grande risco de reputação, por exemplo</i>”. - No ambiente interno, o item padrão de reação deve ficar mais claro. “<i>São reações diferentes por agentes, indivíduos e organizações</i>”. - “<i>No ambiente externo, tendências de comportamento consumidor: qualquer planejamento ESG é feito para o consumidor final ou acionista. É preciso entender o que ele quer, o que está pedindo e entender os padrões novos</i>”. - Mudar na etapa 4 – trocar a palavra “<i>alternativas</i>” por “<i>oportunidades</i>”. “<i>Talvez colocaria dentro dela um levantamento dos indicadores de ESG, protocolos e padrões já existentes para escolher qual faz sentido para a organização. Por exemplo: faz sentido reportar as ações em um relatório GRI ou outro padrão de mercado</i>”. - “<i>O que você já faz vs o que o mercado quer?</i>”. Lembrar que existem as demandas internas (colaboradores) e demandas externas (consumidor). - “<i>No ambiente externo, poderia ter um ponto bem legal, de mapear os riscos de não fazer determinadas ações...De repente, tem um risco com impacto tão pequeno que não vale a pena ou, por outro lado, pode ter um grande impacto. Isso pode ajudar na priorização. Risco concorrencial, reputacional, de sair do negócio e outros</i>”. - Na Implementação, adicionar o item comunicar/atualizar status. - “<i>Cabe talvez uma análise dos recursos para implementação – recursos financeiros (budget, contratação de consultoria especializada, auditoria etc.)</i>”.

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Na etapa 5, faltou o item de comunicação aos stakeholders” ... “Eu colocaria como comunicação do compromisso e iniciativas e não dos resultados, pois você ainda não terá os resultados, já que a implantação será na etapa seguinte, ou então seria comunicação dos resultados esperados”.</i> - A etapa 7 poderia ir para o pilar “Mensuração e Ajustes” e mesclá-la com a etapa 8: gestão de impactos e desempenho. - Unir a etapa 10 com a etapa 8. - <i>“Você traz 3 pilares: diagnóstico, compromisso e mensuração. Talvez eu adicionaria um pilar “estratégia”, qual a estratégia ESG eu vou adotar, o porquê da escolha deste cominho, quais os objetivos quero com esta estratégias. Portanto ficaria: Diagnóstico, Estratégia, compromisso e mensuração”.</i>
<p>Fábio Matuoka Mizumoto</p> <p>Sócio (Markestrat/ Harven Agribusiness School)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Importante ter uma etapa anterior a todas estas de curadoria, posicionamento e contexto (entendimento do termo para o negócio, o que significa, importância para o Agronegócio, por exemplo). - Considerar agentes, viabilidade e a “prateleira de possibilidades” antes de iniciar o processo todo. - É preciso que a organização analise e entenda o valor dessa iniciativa. A desvantagem é a quantidade de exigência, o credenciamento dos executivos e o budget envolvido, assim como os riscos. Por outro lado, é possível chegar em possibilidades “win-win”. Ou seja, existem ganhos e mitigações. - Esse roadmap inicial se faz necessário para priorizar o que a organização vai fazer e qual o nível de retorno terá.
<p>Larissa Popp Abrahão</p> <p>Global Head ESG (Cutrale)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Antes do primeiro passo, ter uma matriz de materialidade. Dela, saem quais são os principais pontos materiais, ou seja, os assuntos importantes para o setor que está em questão. <i>“Por exemplo: desmatamento. Preciso falar com stakeholders. Se eu vou falar de direitos humanos, os stakeholders mudam”.</i> - Outras perguntas que devem ser feitas: <i>“Como eu priorizo? Quais os riscos envolvidos?”.</i> - <i>“Falando em orçamento, ainda é bem intangível para sustentabilidade. Temos indicadores bem intangíveis como reputação. Trocaria pelo termo recursos. Nesse sentido, entra até o tema recursos humanos. Precisamos de uma pessoa contratada ou uma consultoria resolve? Essa decisão ajudaria. Podemos falar de tempo também. Financeiro, técnico, gente e tempo são os principais”.</i> - <i>“Não conseguimos criar uma clareza para a empresa antes de priorizar as ações do setor. A cultura é importante, mas ela só vai ser ajustada de acordo com as necessidades e prioridades”.</i> - <i>“A materialidade não é anual, é mais espaçada, não muda de um ano pro outro”.</i> - <i>“Em que momento damos publicidade a essas ações? Como comunicar interna e externamente?” - Incluir na etapa 5 a publicidade. “Definir é uma coisa, e comunicar/dar publicidade a elas é outra”.</i> - <i>“Tem muita empresa que divulga sem ser apenas pelo relatório no final do ano. Não precisa divulgar todas as metas ao mesmo tempo. Por exemplo: é possível fazer uma comunicação na mídia”.</i> - <i>“Para empresas que não têm capital aberto, as métricas da etapa 8 não fazem sentido. Um indicador importante para carbono é a SBTi, metodologia para saber quanto ela tem que diminuir de carbono para atender ao não aumento de 1,5 graus, para seguir o acordo de Paris...”.</i> - <i>“Primeiro, é preciso um compromisso público: Comprometo-me a criar metas com base no SBTi, depois elas encaminham ao SBTi o resultado de o quanto devem diminuir de carbono até 2030, SBTi avalia essas metas e aprova, e, depois, a empresa tem que comprovar que está seguindo aquilo... Não precisa ser uma empresa listada em bolsa”.</i> - Etapas 8 e 10 poderiam ser apenas 8.
<p>Tiago Agne</p> <p>Gerente de Sustentabilidade (SLC Agrícola)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Por que deixar a mensuração no final? Ordem e tempo de cada etapa não estão claros. Se ficar muito para a frente, a mensuração pode parecer que estamos levando os gaps por todo ciclo”.</i> - Incluir Monitoramento, Report e Comunicação. <i>“Como eu posso revisar os indicadores ao longo do processo?”.</i> - <i>“Temos que ter indicadores definidos desde o início Global Reporting Initiative (GRI), Climate-related Financial Disclosures (TCFD), Sustainability Accounting</i>

	<p><i>Standards Board (SASB), Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), Down Jones... Para definir os limites”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - “<i>Dar mais profundidade no diagnóstico para capturar iniciativas que fazem sentido ao Agronegócio. Podemos contar com análise de materialidade e as agências de ratings”.</i> - <i>A análise de materialidade deve acontecer antes e depois. “Manter no final em análise de desempenho, mas fazer no início também” ... “No final, é uma visão de plano de ação com os gaps que ainda existem e que não foram resolvidos antes”.</i> - <i>Falta uma etapa entre a 3 e a 4 para identificar principais indicadores com referenciais ao agro, que seriam, por sua vez, Carbon Disclosure Project (CDP), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), TCFD e GRI. “Essa etapa pode estar associada ao baseline também”.</i>
<p>Aron Belinky</p> <p>Sócio/Brazilian NGO Expert (ABC Associados/ ISO 26000 WG/SR)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “<i>Como você identifica um stakeholder? Padrão e impacto? Qual padrão a ser usado?”.</i> - <i>“Materialidade financeira, materialidade de impacto/dupla materialidade”.</i> - <i>“Se a materialidade não for apresentada de forma correta aos stakeholders, isso pode ser um problema de decisão”.</i> - <i>“Materialidade financeira: o critério de decisão de materialidade influencia o fluxo de caixa, capital. Usuário primário é o investidor. Materialidade de impacto (dupla materialidade) impacta a materialidade não só em termos econômicos, mas também o todo, ou seja, outra parte interessada”.</i> - <i>“Essas questões dependem de escolhas estratégicas, quais mercados quer acessar, ética. A gestão de impacto fica a posteriori”.</i> - <i>“Teria que ter uma etapa zero de avaliação de impactos anterior, pois, a partir dos impactos que você pensa, em todo o resto, vai definir, por exemplo, os stakeholders”.</i> - <i>Começar pela etapa de ambientes interno e externo, trazer um item na sequência de avaliação de impactos, depois a etapa de stakeholders. “Para dar clareza que é algo importante na tomada de decisão”.</i> - <i>Trocar ações por práticas na etapa 4.</i>
<p>Clauber de Andrade Souza</p> <p>Diretor Jurídico, GRC e Sustentabilidade (Citrosuco)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“O método não deve ser tão estanque na prática”.</i> - <i>“Senti falta de governança na discussão”.</i> - <i>“A área de ESG deve ser vista como parte do negócio. Envolvimento até o chão de fábrica” ... “Tem que ter uma linha mais cross, pois é o fator motivação do negócio”.</i> - <i>Inserir uma análise de consequência em cada um dos 3 grandes blocos.</i> - <i>“A comunicação de metas deve ser construída em conjunto com a empresa e todos se sentindo dono da estratégia, como operações, logísticas, fábrica...”.</i> “Faz toda diferença fazer de uma maneira que abraça a empresa”. - <i>Inserir Governança: central de indicadores, avaliação de terceiros e demonstração de que a meta foi publicada só depois dessa certeza.</i> - <i>“Um roadmap faz toda diferença, ou seja, um horizonte onde querem chegar. A fase 1 demanda um grupo de trabalho”.</i> - <i>“O primeiro item do frame diagnóstico deve incluir o quê, na estratégia daquela empresa? O ESG é um detrator ou contribuidor? Entendimento do valor, principalmente para os níveis mais altos. Entender que o banco, por exemplo, vai dar mais valor ali ou aqui”.</i> - <i>Mensuração deveria aparecer no começo também.</i> - <i>Falar de transparência e governança paralelamente, assim como quando falar de comunicação.</i>

Nota. Fonte: Elaborado pela autora

Com os resultados das análises dos relatórios de sustentabilidade dos grupos agrícolas selecionados, assim como do desenho da primeira versão do método e as validações dos especialistas, foi possível chegar a uma versão final do método de planejamento Agro ESG.

Na próxima seção, o método é apresentado com os ajustes sugeridos pelos especialistas, assim como o detalhamento de cada uma das suas etapas. Juntamente, são feitas discussões dos resultados baseadas nos principais argumentos de autores renomados no tema de sustentabilidade e planejamento estratégico citados na revisão de literatura da presente pesquisa.

5. Discussão dos Resultados

A necessidade de ações ESG cresce não somente por conta de o mercado financeiro ter se envolvido mais no tema, assim como os grandes negócios, mas também pelos consumidores que se conscientizam cada vez mais, clientes estes que representam o elo da cadeia produtiva que demanda por produtos finais e serviços das organizações.

Assim, os mais diversos setores estão tentando desenvolver os seus próprios modelos ou métodos de sustentabilidade corporativa, visando atender aos critérios ESG e enfrentando desafios de entendimento da sigla *versus* a construção de iniciativas que atendam aos seus stakeholders mais importantes.

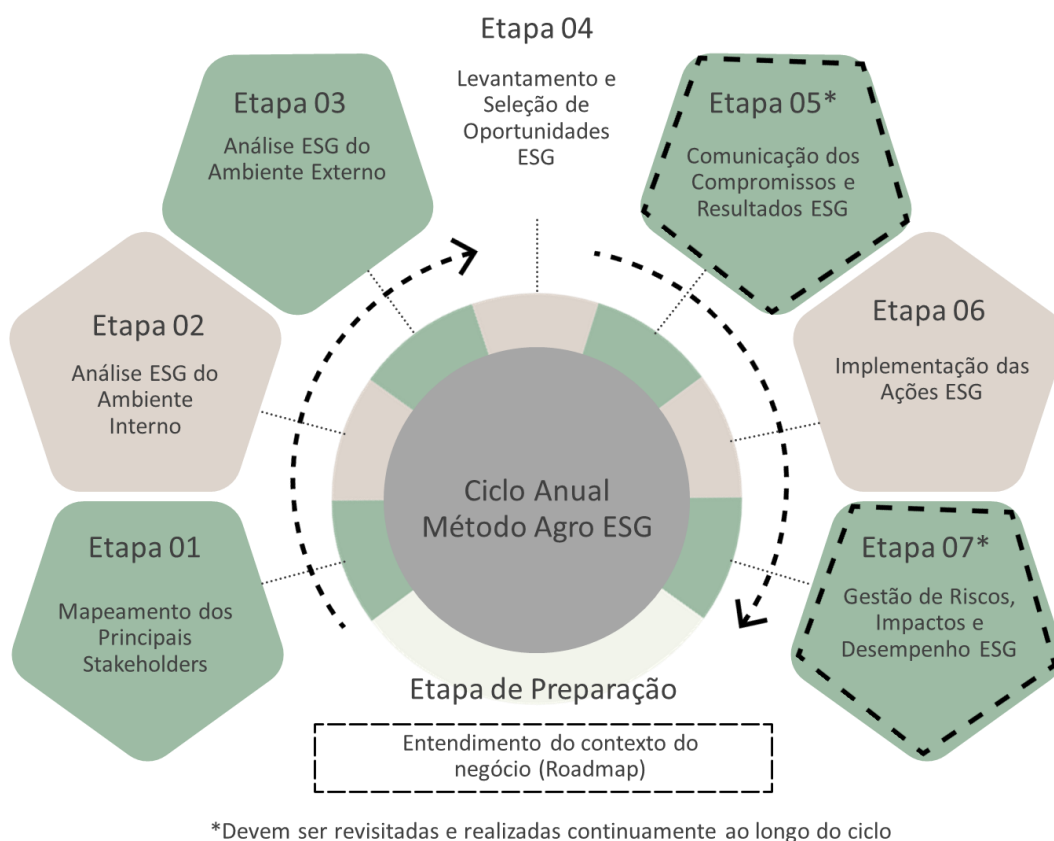
O problema é que muitas dessas organizações se esquecem de considerar o contexto do negócio e as suas especificidades, assim como a influência que exercem sobre o ecossistema. A “urgência” por atender essa pauta específica pode causar impactos negativos na sustentabilidade corporativa. O método de planejamento Agro ESG visa lidar com esse problema, apresentando um método claro e aplicado, considerando e integrando o ambiente interno com o ambiente externo da organização.

Com o aprendizado ao longo das fases deste trabalho, foi possível detalhar cada uma das etapas do método Agro ESG, bem como produzir o seu redesenho. O processo em formato retangular foi substituído pelo formato circular para demonstrar que se trata de um ciclo que se renova anualmente e que deve ser continuamente avaliado, conforme pode ser visualizado na figura 9.

O ciclo se inicia com uma preparação para entendimento do contexto e segue para as suas etapas oficiais de 1 a 7. Todas as etapas são embasadas nos pilares de **Diagnóstico, Estratégia e Mensuração**

As etapas de 1 a 3 abordam o pilar **Diagnóstico** englobando a identificação da situação atual da organização, a começar pelo mapeamento dos principais stakeholders, seguindo para análise dos ambientes interno e externo do ponto de vista ESG, respectivamente; as etapas de 4 a 6 abordam o pilar de **Estratégia**, englobando o levantamento das oportunidades no mercado, a definição/comunicação de metas ESG como forma de compromisso com stakeholders e implementação da estrutura ESG alinhada à estratégia organizacional. Por fim, a etapa 7 aborda o pilar de **Mensuração**, englobando a avaliação e à mensuração do desempenho ESG a partir de análise de KPIs, monitoramento, gestão de risco e relato ESG.

As etapas 5 e 7 foram destacadas, pois se tratam de etapas transversais, ou seja, mesmo que tenham um espaço no método, são fases que devem ser observadas a todo momento do ciclo, visto que a comunicação e a análise dos riscos, impactos e desempenho devem ser geridas continuamente para, primeiro, manter a transparência e a clareza do negócio –sem haver a necessidade de esperar uma divulgação consolidada de final de ciclo apenas – e, segundo, evitar erros desde o princípio, não deixando a análise crítica como uma última etapa, tendo tempo hábil para ajustes no percurso e melhorias nos processos. Assim, os resultados serão positivos ao longo do ano todo.

Figura 9*Desenho final do método Agro ESG*

Nota. Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, o método Agro ESG almeja torna-se um direcionador de organizações do Agronegócio, sintetizando um processo, que não é simples, mas que trará grandes benefícios aos negócios dentro da temática sustentabilidade e fomentará iniciativas ESG e desenvolvimento do setor.

É importante destacar que o método de planejamento estratégico Agro ESG tem sua periodicidade de atualização anual. No entanto, mesmo que o seu ciclo considere o ano fechado, ainda assim, o método recomenda aos seus usuários que revisitem as etapas, por repetidas vezes, ao longo do processo (Dinâmica da Estratégia), aplicando um olhar crítico

para que, conforme o negócio avance no plano, seja possível fazer ajustes, evitando riscos desnecessários e aumentando a probabilidade de sucesso na implementação.

Assim, ainda que o método preveja uma sequência lógica, é importante compreender que a estratégia voltada para a sustentabilidade não deve ser algo estanque, e sim fluída, considerando o contexto e o momento das ações (Souza, 2023).

Este método responde, de maneira simples, a pergunta: “*Como redirecionar a organização para a pauta ESG?*”. Pode ser útil principalmente para organizações que ainda não iniciaram a jornada de sustentabilidade, sejam elas grupos agrícolas, grandes produtores ou outras.

5.1 Detalhamento das Etapas do Método Agro ESG

Neste momento, cada uma das etapas do método é apresentada detalhadamente para um melhor entendimento do que será necessário para evoluir para um cenário ESG aderente à realidade do negócio e como isso deve ser direcionado pela organização. A etapa de preparação é indispensável à utilização do método.

Etapa de Preparação - Entendimento do Contexto do Negócio (Roadmap)

Como um primeiro momento, antes mesmo de iniciar-se o Agro ESG, faz-se necessário garantir o entendimento do termo ESG dentro da realidade do negócio, ou seja, esclarecer não somente o significado, mas também a importância para o Agronegócio e, mais especificamente, para o segmento de atuação dessa organização (grãos, cana, café, entre outros).

Tendo clareza dos termos, é preciso que a organização entenda o valor da iniciativa de planejamento ESG. É muito provável que apareçam objeções, como a elevada quantidade de exigências e pré-requisitos existentes na sustentabilidade, o orçamento envolvido, assim como os riscos. Tais objeções devem ser trabalhadas com base em argumentos fundamentados em indicadores que comprovem os benefícios dos resultados. Por exemplo,

ao implantar a ISO 9000, a organização ganha com economia de processos e redução de resíduos, e isso diminui custos e impactos socioambientais – o que representaria um bom argumento a ser utilizado, ainda mais valioso se quantificado com base em um histórico inteligente

Nesse sentido, é possível chegar a estratégias “*win-win*” quando se fala em práticas ESG. Ou seja, existem ganhos e mitigações a serem considerados, mas que valem o esforço das equipes de trabalho de todas as áreas da organização – e isso deve ser evidenciado pela organização, interna e externamente

Para que isso seja possível, convencer e engajar o *C-Level* é primordial para que o plano vá adiante e seja compreendido como algo importante pela organização como um todo. Isso, portanto, envolve um processo de mudança de *mindset* organizacional. O nível de esforço demandado nessa fase preparatória depende do perfil da organização e o momento pelo qual ela está passando, ou seja, é preciso revisitar a estrutura organizacional e considerar as especificidades do negócio. A área de ESG ou área responsável pelo tema deve ser vista como parte do negócio, e o envolvimento de todos é o fator de motivação principal.

Compreender o comportamento do consumidor também é central para esta fase de preparação, pois é o elo da cadeia produtiva que traz a demanda para a organização por diferentes motivos - institucional, gestão de riscos, cumprimento dos compromissos ESG, certificações e outros.

A análise prévia e entendimento de informações aprofundadas sobre a organização também se faz necessária (*due diligence*). Isto é essencial, pois envolve tanto a situação atual em termos legais como as normas/leis que se aplicam, colaborando, portanto, para a avaliação e a mitigação dos riscos de envolvimento em possíveis fraudes e irregularidades (Millet, 2023).

Nesse preparo, é importante identificar também quais são os “temas materiais”, ou seja, temas de alto impacto para as partes interessadas da organização (Abrahão, 2023). Usar as normas setoriais, assim como acessar especialistas reconhecidos no setor, podem ser alternativas nessa identificação material. A definição de quais stakeholders serão acessados para melhor atender às expectativas do mercado depende dessa definição.

Conseqüentemente, a definição dos indicadores-chave (KPIs) baseados nos mesmos pontos materiais se torna indispensável, pois o que determinará o sucesso ou o insucesso são os indicadores relacionados aos temas mais importantes para as partes interessadas. Alguns exemplos de indicadores relevantes no Agronegócio são *Carbon Disclosure Project (CDP)*, *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, *Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)* e *Global Reporting Initiative (GRI)*.

Por fim, ter um “*baseline*” definido também é essencial. Trata-se de uma medida para entender o atual impacto da organização no ambiente, considerando, por exemplo, água, eletricidade, uso de plásticos, emissões de gases, entre outros. Sem saber o status atual da organização, será difícil identificar para onde ela pode ir, sem culminar em promessas inatingíveis. O baseline servirá de parâmetro da evolução ou involução da organização em termos ESG.

Sugere-se que existam parâmetros particulares da organização a respeito da intensidade dos indicadores, por exemplo: “sinal vermelho” (um indicador preocupante e que demanda uma atitude emergencial); “sinal amarelo” (demanda atenção e, possivelmente, ajustes e/ou exclusões), e “sinal verde” (correndo conforme o planejado em ESG ou melhor).

Em resumo, é essencial que haja quatro grandes ações de preparo para o sucesso deste momento prévio ao Agro ESG:

- Ter clareza do que é ESG e compreender a importância do tema para o Agronegócio e o seu segmento específico;

- Estar com as pautas de materialidade identificadas;
- Definir previamente os indicadores para mensuração dos resultados importantes aos stakeholders;
- Iniciar a pauta sobre definição do baseline.

Etapa 1. Mapeamento dos Principais Stakeholders

Gao & Bansal (2013) defendem que ações voltadas para a sustentabilidade empresarial fortalecem as relações com as partes interessadas/stakeholders e geram recursos intangíveis importantes para a estratégia organizacional, tornando a organização mais atrativa para determinados colaboradores e ganhando a lealdade do consumidor.

Visando fortalecer a relação com stakeholders, essa primeira etapa do método tem o objetivo principal de responder às perguntas “*quem são as principais e mais importantes partes interessadas (stakeholders) do negócio?*” e “*quais os tipos de relacionamentos eles mantêm com a organização?*”, que começam a ser respondidas com base nos “temas materiais” previamente definidos.

Quando o tema desmatamento é material para a organização, por exemplo, os agentes acionados posteriormente para aprofundamento poderiam ser, por exemplo, *Green Peace* e a *World Wide Fund for Nature* (WWF). Por outro lado, se o tema material é de direitos humanos, os stakeholders mudam, e um agente a ser acionado pode ser a Smeta (procedimento de auditoria que consiste numa compilação de boas práticas na técnica de auditoria ética). É importante compreender a visão deles sobre qual o foco da empresa para melhorar ou manter a escalada de sucesso do negócio.

Um fator importante em relação à materialidade é que ela não se altera muito rapidamente, portanto, é possível que seja utilizada a mesma pauta em mais de um ciclo, exceto em situações de variações macro ambientais extremas.

A materialidade pode ser financeira ou de impacto (também chamada “dupla materialidade”), e isso está diretamente conectado ao relacionamento que a organização mantém com seus stakeholders. Na materialidade financeira, o critério de decisão entre as partes influencia o fluxo de caixa/capital, e o usuário primário é o investidor. A materialidade de impacto interfere não somente no âmbito econômico, mas também no todo, ou seja, outras partes interessadas.

É também importante identificar os tipos de relacionamentos existentes entre partes interessadas e quais riscos representam para a organização usando canais de comunicação abertos, como questionários de avaliação da empresa. Isso ajuda no entendimento desses relacionamentos e no nível de qualidade deles. Nesse cenário, é interessante enviar uma quantidade considerável desses questionários para os principais stakeholders e priorizar alguns deles. As questões a serem utilizadas dependem de escolhas estratégicas, por exemplo, quais mercados se deseja acessar.

Além disso, é necessário identificar as posições que os stakeholders ocupam na rede de negócios da organização. Quanto mais direta a relação, menos intermediários existem e maior o nível de intensidade do relacionamento entre eles. A depender da organização, o escopo competitivo muda (quem é o cliente típico e qual o escopo da concorrência).

Por fim, é importante não apenas coletar as informações, mas também as divulgar, ou seja, comunicar os resultados aos stakeholders. A divulgação de informações pela organização desempenha um papel importante na mitigação das vantagens e desvantagens associadas ao relacionamento, ao mesmo tempo em que contribui para fortalecer a legitimidade da organização perante suas partes interessadas (Casagrande & Lavarda, 2015). A comunicação é aprofundada na etapa 5.

Em resumo, nessa primeira etapa, as ações que devem ser realizadas são:

- Identificar as partes interessadas com base nos pontos materiais;

- Identificar o tipo de relacionamento com os stakeholders (financeiro ou dupla materialidade);
- Comunicar os compromissos e resultados com os stakeholders para fortalecer legitimidade.

Etapa 2. Análise ESG do Ambiente Interno

As estruturas internas são aquelas onde os colaboradores de uma organização desempenham as suas atividades em busca de bons resultados. Elas não são fixas, mas se ajustam de acordo com o contexto no qual os agentes se encontram. Segundo a Teoria da Estruturação Forte, é importante para entender como as ações individuais são moldadas pela interação entre estruturas sociais mais amplas e os contextos específicos em que ocorrem (Ferreira-Quilice et al., 2023).

Principalmente nessa etapa 2, é importante compreender a conjuntura específica do negócio, ou seja, características particulares em determinados contextos, conforme mencionado por Ferreira-Quilice et al. (2023). Para isso, a sugestão é que duas perguntas simples sejam respondidas: “*O que em ESG já é feito?*” e “*Onde se quer chegar em ESG?*” (ou seja, ser referência no setor, agir conforme as necessidades dos clientes, outros).

Essas questões visam desvendar os clássicos pontos-fortes e de melhoria da organização para que seja possível remover “pontos cegos”, bem como permitir o aperfeiçoamento das atividades – buscar internamente por informações que se conectem ao tema ESG e manter históricos podem colaborar para respondê-las.

Castka et al. (2023) comentam que as fontes de dados internas incluem os sistemas de gestão ambiental das empresas, os relatórios financeiros, de governança e de desempenho trimestrais e anuais, os relatórios de liderança corporativa e de divulgação de remuneração de executivos e os comunicados de imprensa.

Retornar aos KPIs definidos de acordo com a materialidade na etapa de preparação também é importante para compreender o atual status da organização e para responder à primeira pergunta principalmente. Se a empresa já tem a prática de manter históricos, fica muito mais fácil um comparativo de informações “passado *versus* presente”. Caso ainda não possua, ficará claro para os tomadores de decisão que eles deverão providenciar mecanismos de registros de informações mais eficientes.

Nessa fase, o baseline servirá como comparativo, retomando os “sinais” verde, amarelo e vermelho definidos na etapa de preparo. Os indicadores ESG atuais da organização, comparado com cinco anos atrás, possuem mais pontos verdes do que amarelos ou vermelhos? Assim, será possível visualizar o que deve ser ajustado para o futuro.

Na busca por essas respostas, as organizações identificarão desafios. Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe & Rivera-Torres (2011) levantaram três principais barreiras internas associadas à proatividade ambiental e aos problemas associados a elas: (1) a falta de capacidade organizacional, sendo que os problemas que a envolvem são motivação e preparação limitadas de funcionários, além de liderança inadequada da alta administração, falta de envolvimento, sistemas de comunicação deficientes e inércia operacional. (2) Outra barreira é a falta de capacidade estratégica, e os problemas que a envolvem são falta de comprometimento da gestão, falta de pesquisa e desenvolvimento, conflito com os objetivos pessoais dos gestores e planejamento de curto prazo. Por último, (3) a falta de capacidade financeira também é considerada uma barreira interna pelos autores, e os problemas envolvidos são falta de recursos financeiros disponíveis, alto custo de oportunidade do investimento ambiental e substituição de tecnologias atuais que ainda são lucrativas.

Algumas outras barreiras podem surgir no percurso das informações advindas da estrutura externa à estrutura interna, e isso determina o que será ou não percebido pelos agentes, podendo incluir, por exemplo, preconceitos, limitações cognitivas ou falta de

interesse. Esses obstáculos podem impactar como os indivíduos entendem e respondem às estruturas sociais que os cercam (Ferreira-Quilice et al., 2023).

Nesse sentido, a verificação de recursos disponíveis (financeiros, técnicos, de gente e tempo), assim como a identificação dos departamentos responsáveis por tomada de decisão e implementação dos critérios ESG, têm impacto direto e tornam-se essenciais nessa etapa (Abrahão, 2023).

É de extrema importância que os agentes revisitem a etapa de preparo e reforcem ações de motivação em conjunto com os mais altos níveis organizacionais (*C-level*), ouvindo a organização como um todo e esclarecendo possíveis pontos de dúvida, ponta a ponta, desde o estratégico até o operacional, para uma mudança de *mindset*.

Johnstone (2018) explica a “Perspectiva de Dentro para Fora”. O autor defende a tese de que o comportamento sustentável das organizações começa dentro dela, resultante dos processos de tomada de decisão. Essa perspectiva adota a teoria da sinalização para demonstrar o seu desempenho superior. Sendo assim, quanto mais alinhada esta organização estiver internamente, mais os seus stakeholders receberão suas informações e iniciativas de maneira positiva, seja qual for o canal (relatórios, questionários, mídia, entre outros).

Em resumo, para que isso seja possível, destacam-se três ações na etapa 2:

- Identificar o status atual da empresa e o baseline com KPIs alinhados ao negócio;
- Analisar a estrutura interna e os recursos financeiros, técnicos, de gente e de tempo;
- Trabalhar para que as pessoas estejam em sintonia e motivadas.

Etapa 3. Análise ESG do Ambiente Externo

As estruturas externas são as condições nas quais as ações acontecem, separadas das pessoas envolvidas (os agentes analisados), formando o contexto das ações. Essas estruturas

focam em regras (significados e legitimidade) e recursos (pessoas e objetos) ligados aos agentes, mesmo que eles não saibam disso (Ferreira-Quilice et al., 2023).

Essas estruturas moldam as escolhas e os comportamentos dos indivíduos. Para torná-las relevantes ao negócio, é necessário compreender como as normas sociais, as expectativas das partes interessadas e outros fatores externos afetam as ações dos agentes (Ferreira-Quilice et al., 2023).

Principalmente nessa etapa 3, é importante compreender o contexto do negócio, ou seja, as particularidades em ESG do ecossistema que envolve a organização. A sugestão é que duas perguntas simples sejam feitas: “*Quais são as variáveis externas que mais impactam o negócio?*” e “*Quais são os principais agentes que podem colaborar ou tornar mais desafiador esse ambiente?*”. O intuito é desvendar os clássicos pontos de oportunidade e de desafios desse ambiente para que seja possível diminuir incertezas e, assim, permitir o aperfeiçoamento das atividades.

Buscar externamente informações que se conectem com o tema ESG e manter históricos podem colaborar para responder a essa pergunta. Nesse sentido, compreender quem são os principais concorrentes e como o mercado está lidando com desafios do macroambiente (políticos, econômicos, naturais, tecnológicos e sociais) do ponto de vista da sustentabilidade, assim como identificar quais são as barreiras ao desenvolvimento organizacional, pode colaborar para o sucesso ESG do negócio (Ansoff & McDonnell, 1990).

Rivera-Torres et al. (2011) levantaram quatro principais barreiras externas associadas à proatividade ambiental, bem como os problemas que lhe são associados: 1) os custos elevados de tecnologias e serviços ambientais, sendo que os problemas envolvem preços elevados; 2) prioridade para outros assuntos, associando as pressões por competitividade como um dos problemas; 3) regulamentação inadequada da indústria, sendo que os autores associam a rigidez da regulação (flexibilidade limitada nos prazos e medidas de

cumprimento), a escassez de informação e os obstáculos burocráticos como principais problemas associados; 4) a oferta insuficiente de equipamentos e de informações para adaptação à demanda ambiental, tendo como principais problemas a pouca tecnologia e os procedimentos limpos, a falta de informação disponível e a incerteza sobre os potenciais benefícios ambientais e econômicos resultantes da implementação de tecnologias limpas.

Por outro lado, continuar a depender de estruturas que demandam muita energia, por exemplo, pode levar a um grande prejuízo financeiro no futuro (Henisz et al., 2021). Aqueles que não se adaptarem aos critérios ESG podem se expor a não aceitação do mercado. Nesse sentido, mapear os riscos de permanecer no *status quo* (riscos concorrenciais, reputacionais, riscos de deixar o negócio, entre outros), apresentando o custo de oportunidade associado, pode ser interessante para lidar com tais barreiras externas.

Pedersen et al. (2021) defendem que já existem investidores que prezam pelo equilíbrio do seu portfólio com os critérios ESG. Diferentes organizações terão diferentes perfis ESG, dependendo de sua posição no ciclo de vida corporativo. Independentemente das circunstâncias, será papel do *Chief Executive Officer* (CEO) reunir apoio em torno das iniciativas (Henisz et al., 2021).

Na “Perspectiva de Fora para Dentro”, Johnstone (2018) explica que a origem do comportamento empresarial sustentável está fora da organização, o que significa que elas agem de forma sustentável em resposta a pressões externas, como de stakeholders, incluindo acionistas, clientes e funcionários. Essa perspectiva baseia-se na Teoria da Legitimidade, que considera a existência de um contrato social entre empresas e sociedade, no qual a sociedade demonstra as suas expectativas em relação às empresas. Essa perspectiva também se baseia na Teoria dos Stakeholders, que representa uma evolução da perspectiva da legitimidade, pois aborda melhor o elemento social, indicando e diferenciando tipos de stakeholders.

Nesse sentido, compreender as tendências de comportamento do consumidor e dos seus novos padrões e identificar possíveis barreiras de comunicação com organizações externas são muito importantes.

Em resumo, para essa etapa 3, destacam-se três ações:

- Identificar as variáveis externas que mais impactam o negócio e manter históricos;
- Identificar os principais agentes externos que podem colaborar com esse ambiente e, possivelmente, tornarem-se parceiros;
- Lidar com as barreiras externas, apresentando os custos de oportunidade de permanecer no *status quo*.

Etapa 4. Levantamento e Seleção de Oportunidades ESG

O interesse na estratégia foi provocado pelo fato de que o ambiente externo às empresas foi se tornando cada vez mais instável, ou seja, um cenário que passa por mudanças contínuas. Sendo assim, apenas definir objetivos não era mais suficiente para superar os desafios de ameaças, bem como aproveitar oportunidades (Ansoff & McDonnell, 1990; Oliveira 1991).

Nesse sentido, visando superar esses desafios, empresas que incorporam a sustentabilidade em suas estratégias podem obter vantagem competitiva, pois identificam oportunidades de inovação, redução de custos e fortalecimento da reputação (Porter & Kramer, 2006).

Johnstone (2018) trata sobre a importância de integrar as perspectivas de “Fora para Dentro” e de “Dentro para Fora”, reconhecendo que a decisão de agir de forma sustentável é resultado do controle externos e internos.

Principalmente nessa etapa 4, é importante ter clara as oportunidades (identificadas em etapas anteriores). A sugestão é que duas perguntas simples sejam feitas: “*Quais*

oportunidades foram identificadas com a análise do ambiente interno e externo?” e “Quais delas fazem sentido para o meu negócio?”.

Fator importante nessa etapa 4 é a definição do critério de priorização das oportunidades levantadas, considerando quais alternativas são viáveis e realmente necessárias para o negócio. A análise de riscos pode colaborar para essa priorização, nível de urgência (prazos), assim como, quais recursos serão necessários e grau de influência no contexto interno e externo a organização.

Selecionadas as principais oportunidades por prioridade, é indispensável que as ações para aproveitamento dessas oportunidades possuam metas realistas (qualitativas e quantitativas) e que cada área da organização tenha suas responsabilidades e desafios particulares para que seja possível medir avanços. Na sequência, a comunicação das metas (como forma de compromisso com o mercado) deve ser construída em conjunto com a empresa, para que todos se sintam donos da estratégia. A seleção de onde será comunicado este compromisso pode ser decidido com base em protocolos e padrões já existentes no mercado.

Além disso, é importante deixar evidente para as partes interessadas que existe uma central de indicadores internos e externos, acompanhada ao longo dos anos, e que as projeções são realizadas com base em dados e só foram publicadas depois da certeza das informações.

Em resumo, para o levantamento e seleção de oportunidades da etapa 4, são importantes quatro ações:

- Compreender quais oportunidades decorrem da interação entre estrutura (interna e externa) da organização;
- Definir o critério de priorização das oportunidades levantadas, considerando quais são alternativas viáveis e realmente necessárias para o negócio;

- Definir metas realistas (qualitativas e quantitativas) por área da organização;
- Evidenciar a existência de uma central de indicadores internos e externos e que as projeções são realizadas com base em dados.

Etapa 5. Comunicação dos Compromissos e Resultados ESG

A comunicação é essencial para o negócio, seja ela interna ou externa. Essa é uma etapa contínua e, mesmo que esteja alocada como de número 5, é transversal às outras, por que divulgar o que será realizado (compromissos e metas) pela organização em ESG, assim como o que já foi realizado (ações e resultados), é algo que pode ser comunicado a qualquer momento, visto que existem projetos começando e projetos encerrado ao longo do ciclo, de acordo com o calendário organizacional. Os stakeholders se interessam em saber para onde a empresa quer ir com a mesma intensidade em que desejam saber sobre a evolução dela ao longo do tempo.

Muitas organizações divulgam suas metas e resultados mais de uma vez ao ano, sem ser necessário divulgar apenas no relatório anual de sustentabilidade. Alternativas englobam comunicação na mídia e/ou questionários solicitados por stakeholders.

Exemplos deste último são os bancos, que solicitam às organizações respostas à questionários ESG para melhor compreenderem o nível atual de sustentabilidade e quais serão os próximos passos no tema. Essa demanda é necessária, pois abre outros canais de acesso à informação, de maneira mais direta e rápida.

Caso a organização opte pelos relatórios anuais, é importante o levantamento dos indicadores de ESG, protocolos e padrões de comunicação já existentes para escolher qual deles faz mais sentido para a organização. Por exemplo, reportar as ações seguindo o *Global Reporting Initiative* (GRI) ou outro padrão de mercado.

Principalmente nessa etapa 5, é importante compreender o momento ideal e como se comunicar com o mercado. A sugestão é que duas perguntas simples sejam feitas: “*Quais*

ações estão iniciando e quais estão sendo finalizadas?” e “Como comunicar o compromisso das que estão iniciando e os resultados das que estão se encerrando?”.

É preciso muito cuidado antes de assumir um compromisso público dessa natureza, pois existe o risco de *green washing*, ou seja, de apresentar um projeto que passa uma imagem sustentável, mas que, na realidade, não será realizado integralmente. Por isso, além de manter a central de indicadores atualizada, é muito importante que ocorra uma auditoria nessa etapa, pois dará maior credibilidade das informações divulgadas pela organização, uma vez que se trata da análise de um terceiro.

Vários países já passam por regulamentações de *due dilligence* (processo de investigação e análise de informações de uma determinada empresa) e o assunto avança mundialmente.

A comunicação ESG não se trata apenas da divulgação dos compromissos com stakeholders pelos mais diversos canais, mas também dar publicidade aos verdadeiros negócios sustentáveis e os seus respectivos resultados, potencializando o valor de mercado e melhorando a reputação. Isso permite acesso a mercados diferenciados e a capitais mais competitivos.

Certificações podem ser bons exemplos tanto para o aumento da credibilidade das informações divulgadas pela organização quanto para a melhoria da imagem organizacional. Algumas certificações relevantes para o Agronegócio são: Fair Trade (preços justos aos produtores); Rainforest Alliance (sustentabilidade ambiental, social e econômica na produção agrícola); Sedex Members Ethical Trade Audit – SMETA (avaliação de práticas éticas e sociais nas cadeias de suprimentos); ISO 22000 (gestão de segurança alimentar); Certificação ISO 14001 (gestão ambiental); RTRS (crescimento da produção, do comércio e do uso de soja responsável); Bonsucro (produção sustentável de cana-de-açúcar); Selo Cafés Sustentáveis do Brasil (sustentabilidade e qualidade na cadeia do café); UTZ Certified

(condições de vida dos agricultores, meio ambiente e viabilidade dos negócios agrícolas); Global G.A.P (segurança alimentar global e sustentabilidade nos meios de produção).

Um exemplo bastante completo em ESG é o da certificação B-Corp, pois consegue analisar os três critérios (ambiental, social e de governança) gerando uma pontuação da organização comparada com a média do setor em que atua. Essa certificação é uma designação de que uma empresa atende a altos padrões de desempenho verificado, responsabilidade e transparência em fatores que vão desde benefícios a funcionários e doações de caridade até práticas da cadeia de suprimentos e insumos. Para obtê-la, uma empresa deve: Demonstrar alto desempenho social e ambiental alcançando a “Pontuação B-Corp” na “Avaliação de Impacto” igual ou superior a 80, sendo aprovado em uma análise de risco específica; assumir um compromisso legal alterando a sua estrutura de governança corporativa para ser responsável perante todas as partes interessadas, não apenas os acionistas; mostrar transparência, permitindo que informações sobre seu desempenho medido em relação aos padrões do “B-Lab” sejam disponibilizadas publicamente em seu perfil “B-Corp” no website.

Ao divulgar o seu desempenho ESG, a organização reduz a falta de informação das partes interessadas, diminui riscos de interagir com organizações que tragam propósitos diferentes e aumenta a probabilidade de receber apoios externos (Wang, et al, 2023; Pinheiro & da Costa, 2023). Todos esses fatores contribuem para melhorar a reputação da empresa com o público, a indústria, o mercado de trabalho e os credores financeiros, o que, por fim, fortalece a sua vantagem competitiva a longo prazo (Wang, et al, 2023).

Em resumo, para a comunicação ESG, são importantes três ações:

- Acessar e comunicar-se com stakeholders com mais frequência via questionários de sustentabilidade, divulgações em relatórios e outros;

- Ter cuidado com *green washing*, mantendo a central de indicadores atualizada e passando por auditorias constantes;
- Dar publicidade às ações ESG para acessar a mercados e a capitais mais competitivos.

Etapa 6. Implementação das Ações ESG

Seguindo com as contribuições importantes no campo do planejamento estratégico, Fischman e Almeida (1991) defenderam a divisão de atividades, a implementação em etapas e a realização de um cronograma como fatores importantes para a compreensão do processo de planejamento. Além disso, os autores destacam como fatores essenciais o horizonte de tempo (que deve ser de longo prazo) e a atualização do plano estratégico de acordo com alterações do contexto atual (Fischman & Almeida, 1991).

Sendo assim, em uma fase de implementação, é importante compreender quais são as responsabilidades de cada departamento, bem como os responsáveis pela tomada de decisão final. Nesse contexto, a seguinte questão deve ser respondida: “*Quem fica responsável pela implementação de cada tema de acordo com a estrutura organizacional que possuímos?*”.

Outro fator essencial para essa etapa é a consciência de que a implementação envolve estágios. Um exemplo é a necessidade de definição, em um primeiro momento, de um projeto-piloto e do faseamento, ou seja, considerar quais são as fases dos projetos, de acordo com o nível de prioridade, e as responsabilidades da liderança até o fechamento das atividades.

A análise dos recursos para implementação – recursos financeiros (budget, contratação de consultoria especializada, auditoria, entre outras possibilidades), é decisiva para o negócio. Com esse mesmo objetivo, é importante retornar às etapas anteriores, principalmente a “análise interna” onde a organização foi analisada com calma, antes mesmo

do plano estar em andamento, e refletir sobre os indicadores levantados, considerando o que é ou não é viável para a organização.

O valor compartilhado é algo essencial nessa fase final de implementação, ou seja, a consciência das empresas de que, enquanto aumentam a competitividade do negócio, melhoram o entorno (comunidade e ambiente em que se insere) e, assim, podem entregar retornos superiores aos seus acionistas. Para capturar tal valor, é necessária a utilização da gestão sustentável por parte dos líderes corporativos e investidores (Porter et al., 2019).

A governança corporativa pode contribuir nesse sentido, visto que considera a transparência e a clareza como indispensáveis à organização, seja ela em uma perspectiva interna ou externa. Além disso, os investidores estão exigindo que as empresas implementem princípios rigorosos de governança corporativa para obter melhores resultados sobre os seus investimentos e reduzir os custos de agência. Na maioria das vezes, os investidores estão dispostos a pagar mais para que as empresas tenham bons padrões de governança (Beiner et al., 2004).

A implementação, além de ser a etapa de “fazer acontecer” o que vem sendo planejado ao longo dos anos, é um momento em que a comunicação continua ativa com o objetivo, sobretudo, de atualização do *status* da organização para um nível superior.

Em resumo, para a etapa de implementação das ações ESG, é importante considerar três ações:

- Compreender que existe um horizonte de tempo e a necessidade de um cronograma de acordo com o nível de prioridade do que deve ser realizado;
- Definir quem são os responsáveis pelas atividades, bem como quem são os tomadores das decisões finais;
- Definir os estágios que serão necessários para o fechamento das atividades do projeto.

Etapa 7. Gestão de Riscos, Impactos e Desempenho ESG

Neves et al. (2021), na obra *As Ferramentas para o Futuro do Agro*, comentam sobre a divulgação de relatórios ESG, os quais permitem às empresas o exercício da transparência. Nesses documentos, elas podem exibir de maneira mais clara as suas atividades, estratégias e resultados, tornando-se elegíveis para possíveis investimentos. Tais informações servem para mitigação de riscos, com foco em resultados no longo prazo.

Os riscos podem envolver aspectos não só ambientais, mas também sociais (a nível organizacional e individual). Os riscos ambientais estão relacionados, principalmente, ao aumento superior a 1,5° C na temperatura do Globo até o final do século, entre eles, estão: elevação do nível do mar, aumento da frequência e severidade de tempestades, secas, incêndios florestais e alterações na produtividade e nos padrões agrícolas. Os riscos sociais estão relacionados, principalmente, ao não cumprimento dos deveres fiduciários (diligência, lealdade e informação).

Pretty (2008) e Melnyk et al. (2014) ressaltam a importância de garantir a resiliência dos sistemas produtivos por meio de práticas agrícolas sustentáveis. Isso envolve a avaliação de todos os impactos ao longo do ciclo de vida dos produtos, desde a produção até o consumo. É perceptível a mudança climática, e os investimentos em projetos de baixo carbono serão diferenciais para mitigar o risco climático (BID, 2020). Para que isso seja possível, a utilização de métricas e indicadores também se torna indispensável nessa etapa de gestão de riscos, impactos e desempenho. É importante, inclusive, que esses KPIs estejam alinhados às etapas anteriores do método.

A *Science Based Targets Initiative* (SBTI) é uma metodologia importante quando se fala em quantificação de carbono. É utilizada, principalmente, para mensurar o quanto a organização deve diminuir em emissões para atender o não aumento de 1,5 °C e, assim,

seguir o acordo de Paris. Basicamente, é preciso um compromisso público de metas quantitativas para 2030/50, com base no SBTI. Na sequência, essas metas são encaminhadas ao SBTI e a organização avalia o que é proposto. Depois de aprovado, a empresa deve continuar comprovando que está de fato cumprindo o seu compromisso.

O *Social Investment Forum* (SIF) argumenta que alguns investidores adotam estratégias *Socially Responsible Investment* (SRI) para gerir o risco e cumprir os seus deveres. Esses investidores obterão retornos financeiros a longo prazo devido à redução de riscos potenciais, tais como os riscos de litígio, fiscal, de conformidade e de honra (Chen et al., 2021).

Quando se fala em “indivíduo” ou “pessoas”, é importante considerar que os impactos podem ser emocionais, cognitivos ou comportamentais, mas não necessariamente provocam modificações nas estruturas sociais do entorno (organização, ambiente externo, sociedade etc.). Isso destaca a complexidade das interações entre agentes individuais e as estruturas sociais mais amplas (Ferreira-Quilice et al., 2023). Identificar eventos, experiências ou interações que podem ter consequências para o indivíduo torna-se importante também nessa última fase do método, sobretudo quando se leva em conta que os resultados da organização, dependem consideravelmente de pessoas.

O estudo sobre portfólio ponderado por valor, baseado na lista da revista estadunidense *Forbes*, edição especial “100 melhores empresas de RSC do mundo”, documentou que empresas com bom desempenho social têm maior probabilidade de gerar lucros positivos em comparação às empresas com mau desempenho social. Geralmente, as empresas têm uma orientação favorável à Responsabilidade Social Empresarial (RSE), e os benefícios dessa estratégia incluem o desenvolvimento e a melhoria da reputação das empresas (Ting et al., 2019).

Consultar investidores sobre as suas preocupações ESG e participar de diálogos com acionistas podem contribuir com essa última etapa do Agro ESG, afinal, investidores e acionistas fazem parte dos principais stakeholders –é importante lembrar que a etapa 2 do método trata dessa temática. Sendo assim, nesse momento, cabe às organizações resgatarem o que foi construído ao longo do processo, principalmente nas discussões sobre materialidade, nas quais muitas perguntas foram respondidas, aplicando uma visão de plano de ação para os *gaps* que ainda existem e que não foram resolvidos antes.

Assim, chegando ao final do ciclo, os questionamentos que devem ser feitos são: *“Os temas materiais dos principais stakeholders continuam os mesmos?”*; *“Meus indicadores continuam cobrindo todas as ações da organização?”*; *“Como esses indicadores evoluíram (ou involuíram) com base nos sinais de atenção predeterminados pelo baseline?”*.

De maneira resumida, os indicadores devem envolver, principalmente, o tripé “emissões, biodiversidade e social” (Milliet, 2023). Embora sejam difíceis de serem medidos, principalmente quando nos referimos ao indicador de biodiversidade, é preciso tomar as decisões de ajustes com base em resultados e métricas reais.

Esta é a última etapa do método, e o seu principal objetivo deve ser o de garantir que os impactos sejam positivos na maior parte do tempo (interna e externamente) e o de direcionar o ciclo, para que se reinicie anualmente, considerando aprendizados adquiridos ao longo do processo.

Em resumo, para a etapa 7 de gestão de riscos, impactos e desempenho ESG, três ações se destacam:

- Lembrar que riscos podem envolver aspectos não só ambientais, mas também sociais (em nível organizacional e individual);
- Considerar que transparência e a visão de longo prazo são características das empresas com os melhores resultados em sustentabilidade;

- Retomar aprendizados do ciclo completo para lidar com problemas que não foram solucionados e iniciar o próximo ciclo de maneira adequada.

O quadro a seguir resume as principais ações de cada uma das etapas e exemplos práticos, conforme aqueles identificados nos relatórios de sustentabilidade dos grupos agrícolas selecionados por este trabalho.

Quadro 14

Principais ações e exemplos das etapas do Agro ESG

Etapa do método	Principais Ações	Exemplos dos Grupos Agrícolas
0. Etapa de Preparação	<ul style="list-style-type: none"> • Ter clareza do que é ESG e compreender a importância do tema para o Agronegócio e o seu segmento específico; • Estar com as pautas de materialidade identificadas; • Definir previamente os indicadores para mensuração dos resultados importantes aos stakeholders; • Iniciar a pauta sobre definição do baseline. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromissos públicos assumidos em sintonia com 17 ODS da ONU e correlacionados com cada tema material (SLC); • Indicadores de desempenho em relação à sustentabilidade e responsabilidade social, buscando sempre melhorias contínuas (Amaggi); • Indicadores proativos e reativos de saúde e segurança, como o número de observações comportamentais e as taxas de frequência e gravidade de acidentes (BrasilAgro)
1. Mapeamento dos principais stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as partes interessadas com base nos pontos materiais; • Identificar o tipo de relacionamento com os stakeholders (financeiro ou dupla materialidade); • Comunicar os compromissos e resultados com os stakeholders para fortalecer legitimidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de monitoramento de agroquímico, onde fortaleceu continuamente seu relacionamento com os citricultores e garantiu a segurança do consumo de produtos (Citrosuco); • Programa ELO reforça a atuação como referência em relacionamento com fornecedores e garantias de processos (Raízen); • ISO 14001 (gestão ambiental), ISO 45001 (saúde e segurança ocupacional) e NBR 16001 (responsabilidade social), além da certificação RTRS (Round Table on Responsible Soy). Plataformas que agregam valor ao relacionamento com os clientes (SLC).
2. Análise ESG do ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o status atual da empresa e o baseline com KPIs alinhados ao negócio; • Analisar a estrutura interna e os recursos financeiros, 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa estabeleceu metas ambiciosas para reduzir custos e aumentar a eficiência operacional nos próximos anos (CMPC); • A empresa promove a participação ativa dos colaboradores em comitês de

	<p>técnicos, de gente e de tempo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar para que as pessoas estejam em sintonia e motivadas. 	<p>melhoria contínua e em outras iniciativas de engajamento (CMPC).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de oportunidades de emprego e desenvolvimento profissional para os colaboradores da empresa (Chiquita Brands).
3. Análise ESG do ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as variáveis externas que mais impactam o negócio e manter históricos; • Identificar os principais agentes externos, que podem colaborar com esse ambiente e, possivelmente, tornarem-se parceiros; • Lidar com as barreiras externas, apresentando os custos de oportunidade de permanecer no status quo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de políticas e procedimentos para garantir o cumprimento de leis e regulamentos, bem como para gerenciar os riscos relacionados às operações (Fresh Del Monte); • Compromisso com a não discriminação no local de trabalho e segue as leis e regulamentos aplicáveis em relação ao trabalho infantil e ao trabalho forçado (Dole); • Mantém um diálogo constante com stakeholders externos, incluindo organizações da indústria e organizações mais críticas para garantir que suas práticas estejam alinhadas com as expectativas do mercado e da sociedade (Dole).
4. Levantamento e Seleção de Oportunidades ESG	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender quais oportunidades decorrem da interação entre estrutura (interna e externa) da organização; • Definir o critério de priorização das oportunidades levantadas, considerando quais são alternativas viáveis e realmente necessárias para o negócio; • Definir metas realistas (qualitativas e quantitativas) por área da organização; • Evidenciar a existência de uma central de indicadores e que as projeções são realizadas com base em dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Integrado de Gestão das Operações (SIGO) baseado em indicadores de desempenho que permitem a avaliação constante dos processos produtivos e a identificação de oportunidades de melhoria (Raízen); • Oportunidades para o desenvolvimento responsável de comunidades em situação de baixa renda e vulnerabilidade como o programa Jovem Aprendiz, que oferece capacitação profissional para jovens em situação de vulnerabilidade social; • Metas ambiciosas para 2030 nessas áreas, incluindo proteger os habitats naturais em que opera, melhorar os meios de subsistência das pessoas envolvidas em suas operações e fornecer alimentos seguros, saudáveis e nutritivos (Dole);
5. Comunicação das Iniciativas e Resultados ESG	<ul style="list-style-type: none"> • Acessar e comunicar-se com stakeholders com mais frequência via questionários de sustentabilidade, divulgações em relatórios e outros; • Ter cuidado com green washing, mantendo a central de indicadores atualizada e passando por auditorias constantes; • Dar publicidade às ações ESG para acessar mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação transparente com investidores (com eventos anuais para apresentação de estratégia e resultados; teleconferências após divulgações de resultados; (Raízen); • Adesão voluntária à Lei Sarbanes-Oxley e a divulgação simultânea em inglês e português de fatos relevantes (Raízen); • Comunicação e o rastreamento de indicadores-chave de desempenho de segurança alimentar em 100% de suas instalações e a realização de auditorias anunciadas e não anunciadas (SLC).

	e capitais mais competitivos.	
6. Implementação das ações ESG	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender que existe um horizonte de tempo e a necessidade de um cronograma de acordo com o nível de prioridade do que deve ser realizado; • Definir quem são os responsáveis pelas atividades, bem como quem são os tomadores das decisões finais; • Definir os estágios que serão necessários para o fechamento das atividades do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de práticas de eficiência energética, como a redução do uso de água e das emissões de gases com efeito de estufa, e o aumento da utilização de fontes de energia renováveis (Fresh Del Monte); • Implementação de medidas de segurança, como barreiras de proteção, sinalização adequada e manutenção regular de equipamentos (CMPC); • Implementação de práticas de conservação de água, como a instalação de sistemas de irrigação eficientes e a coleta de água da chuva. (Chiquita Brands).
7. Gestão de Riscos, Impactos e Desempenho ESG	<ul style="list-style-type: none"> • Lembrar que riscos podem envolver aspectos não só ambientais, mas também sociais; • Considerar que transparência e a visão de longo prazo são características das empresas com os melhores resultados em sustentabilidade; • Retomar aprendizados do ciclo completo para lidar com problemas que não foram solucionados e iniciar o próximo ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas para minimizar os riscos de acidentes de trabalho, como investimentos em novas tecnologias e monitoramento semanal das condições de segurança e saúde dos colaboradores (Adecoagro); • O sistema de gestão de riscos permite avaliar todas as empresas em 40 quesitos, que abrangem aspectos conectados com a agenda ESG (SLC); • Avalia avaliando riscos e a conformidade legal das propriedades (BrasilAgro).

Fonte: Elaborado pela autora

6. Considerações Finais

Com base nas informações das análises das ações de sustentabilidade dos relatórios dos 10 grupos agrícolas selecionados, foi possível obter alguns aprendizados e notar algumas repetições importantes para a construção do método ESG (*Environmental, Social and Governance*) nomeado Agro ESG.

Em relação ao aspecto ambiental, ficou evidente que é importante que as empresas adotem práticas sustentáveis em suas operações, que promovam a redução da pegada de carbono, o uso de energias renováveis, a gestão responsável de recursos naturais e a adoção

de práticas agrícolas sustentáveis. Além disso, é fundamental que as empresas monitorem e avaliem constantemente seu desempenho ambiental, por meio de indicadores e metas claras.

No aspecto social, as empresas devem adotar práticas responsáveis em relação aos seus colaboradores, fornecedores e comunidades locais. Isso inclui a adoção de critérios socioambientais na escolha de fornecedores, a capacitação da equipe interna, o engajamento dos membros externos, o investimento na transparência e divulgação de informações, na gestão socioambiental e o respeito pelos direitos humanos e trabalhistas. Além disso, é importante que as empresas promovam a diversidade e a inclusão em seu quadro de colaboradores e adotem práticas de desenvolvimento profissional.

No aspecto de governança, as empresas devem adotar práticas transparentes e éticas em suas operações, com o objetivo de garantir a solidez financeira e a geração de valor a longo prazo, considerando todos os possíveis impactos que podem causar no contexto em que atuam. Isso inclui a adoção de práticas de gestão de riscos, diversificação geográfica e cultural, organização para uma estrutura financeira sólida, promoção da transparência, prestação de contas, foco em eficiência operacional e gestão responsável de recursos. Além disso, é importante que as empresas adotem estratégias para o envolvimento de acionistas e uma diversificação do portfólio que atenda às necessidades socioambientais.

Em resumo, o Agro ESG, deve levar em consideração os aspectos ambientais, sociais e de governança, com o objetivo de garantir a sustentabilidade e a responsabilidade social em suas operações no Agronegócio. As empresas devem adotar práticas sustentáveis, ser responsáveis e transparentes, monitorando constantemente os seus resultados.

Também foi possível entender que, para o planejamento estratégico que atenda aos critérios ESG em suas análises, é necessário:

- **Ter clara a definição dos critérios ESG, bem como as ações que causam impactos relevantes para a organização em questão:** devem ser considerados o momento, o contexto e as características específicas da organização;
- **Estabelecer indicadores e métricas:** é importante definir indicadores e métricas que permitam medir e monitorar o desempenho da empresa ou da organização em relação aos critérios ESG escolhidos;
- **Definir uma metodologia de avaliação:** criar uma metodologia clara para avaliar o desempenho da empresa ou da organização em relação aos critérios ESG escolhidos. Isso pode incluir a criação de uma escala de pontuação ou um sistema de classificação para avaliar o desempenho em cada área;
- **Estabelecer um sistema de coleta de dados:** criar um sistema para coletar os dados necessários para avaliar o desempenho da organização em relação aos critérios ESG. Isso pode envolver a criação de questionários para funcionários, fornecedores e outras partes interessadas, além da coleta de dados financeiros e operacionais;
- **Analisar e relatar os resultados:** Analisar os resultados da avaliação ESG e produzir relatórios que sejam claros e de fácil compreensão para os investidores, reguladores e outras partes interessadas/stakeholders. Esses relatórios devem fornecer uma visão clara do desempenho da empresa ou organização em relação aos critérios ESG escolhidos;

Melhorar continuamente: Por fim, é importante que o método ESG seja revisado e atualizado regularmente para garantir que ele permaneça relevante e eficaz ao longo do tempo. A empresa ou a organização deve estar sempre procurando maneiras de melhorar seu desempenho em relação aos critérios ESG e aprimorar a sua metodologia de avaliação.

Diante desses aprendizados ao longo da pesquisa e construção do método, também foram evidenciadas algumas implicações teóricas e gerenciais conforme detalhado a seguir

6.1 Implicações Teóricas

Esta tese de doutorado faz uma contribuição ao campo do planejamento estratégico ao almejar ampliar o conhecimento acerca da Teoria da estruturação Forte de Stones (2005)

acrescentando a perspectiva dos critérios ESG no Agronegócio. A pesquisa colabora com o entendimento teórico, e oferece insights práticos para organizações que buscam integrar práticas sustentáveis e de governança neste setor.

A Teoria da Estruturação Forte, proposta por Stones (2005), é uma extensão e um refinamento da teoria da estruturação de Giddens. Ela enfatiza a dualidade, onde a estrutura e a ação social estão em um processo contínuo de inter-relação. Em essência, as ações dos indivíduos são moldadas pelas estruturas sociais, ao mesmo tempo que essas ações ajudam a reproduzir e transformar essas estruturas. A Teoria da Estruturação Forte distingue-se por sua ênfase nos contextos específicos onde as ações ocorrem, e pelos processos dinâmicos de interação.

Tradicionalmente, as práticas de sustentabilidade e ESG são vistas como políticas e ações implementadas pelas organizações para melhorarem seu desempenho ambiental, social e de governança. No entanto, ao associá-la a Teoria da Estruturação Forte, esta pesquisa demonstra como essas práticas são simultaneamente influenciadas e influenciam as estruturas organizacionais e sociais.

Em suma, as práticas de sustentabilidade e ESG não são apenas atividades isoladas, mas fazem parte de um processo dinâmico de estruturação. Isso significa que a implementação de práticas ESG pode transformar as estruturas organizacionais, que por sua vez moldam futuras ações sustentáveis. Este ciclo contínuo de ação e estrutura reflete a dualidade enfatizada na Teoria da Estruturação Forte.

Em termos práticos, a criação deste método de ações ESG visa ajudar as organizações a desenvolverem estratégias mais robustas e adaptáveis. Isso é particularmente relevante em um contexto em que a sustentabilidade e a responsabilidade social estão se tornando cada vez mais centrais para o sucesso organizacional.

6.2 Implicações Gerenciais

O Agro ESG almejou ampliar a visão sobre a Teoria da Estruturação Forte, trazendo uma visão ESG aplicável ao Agronegócio. Nesse contexto, é possível destacar algumas das principais implicações gerenciais do Agro ESG associadas a perspectiva dos agentes, considerando a compreensão de quem são os agentes (stakeholders) e dos assuntos mais relevantes para o negócio deles (materialidade):

- Identificação dos interesses e expectativas de diferentes grupos em relação à organização, seus produtos ou serviços. Isso permite uma melhor compreensão das necessidades das partes interessadas e ajuda a alinhar as estratégias da empresa com essas expectativas;
- Facilitação do estabelecimento e a gestão de relacionamentos eficazes no ambiente de negócios. Isso envolve a comunicação regular, o envolvimento em processos de consulta e a consideração dos interesses nas decisões organizacionais;
- Antecipação e mitigação de potenciais conflitos. Isso permite uma abordagem mais proativa para resolver disputas e manter relações positivas com todas as partes envolvidas;
- Tomadas de decisões mais informadas e considerando o impacto potencial em diferentes grupos. Isso pode levar a escolhas mais sustentáveis e responsáveis;
- Desenvolvimento de estratégias de gerenciamento de riscos específicas para lidar com essas preocupações e minimizar impactos negativos.

A perspectiva do contexto dos agentes também foi considerada no Agro ESG na análise do ambiente externo, na análise de oportunidades, e na análise dos limites ou restrições

Nesse caso, as principais implicações gerenciais associadas a análise do contexto podem ser:

- Antecipação de mudanças significativas no ambiente operacional e adaptação proativa a elas. Isso ajuda a organização a permanecer ágil e competitiva em um ambiente em constante evolução;
- Identificação de potenciais ameaças, bem como a aproveitar oportunidades emergentes que possam beneficiar a organização;
- Desenvolvimento de estratégias organizacionais mais robustas e alinhadas com as condições do ambiente externo. Isso inclui a definição de objetivos claros, a identificação de iniciativas estratégicas e a alocação eficaz de recursos para maximizar o desempenho organizacional.

Seguindo as etapas do método, é possível iniciar uma jornada ESG dentro das organizações do Agronegócio, principalmente os grandes produtores e grupos agrícolas. O mais importante é manter o ciclo em contínuo movimento, pensando em como comunicar e dar publicidade aos avanços das ações ESG e em como gerir os riscos, impactos e resultados desde o princípio, considerando os KPIs e o que realmente é importante dentro do negócio estudado (materialidade).

Nesse caso, a comunicação (seja ela dos compromissos ou dos resultados) e a gestão dos riscos podem ter várias implicações no cotidiano organizacional:

- Construção de confiança com os stakeholders, incluindo investidores, clientes, funcionários e comunidades locais, mostrando que a organização está comprometida com a divulgação aberta de suas práticas e desempenho em áreas de importância social e ambiental;

- Aumento do engajamento dos stakeholders com a organização. Isso pode incluir clientes que buscam produtos ou serviços mais sustentáveis, investidores interessados em empresas socialmente responsáveis, funcionários motivados por uma cultura corporativa ética e comunidades locais preocupadas com o impacto ambiental e social das operações da empresa.
- Construção de uma imagem de responsabilidade social e ambiental que, muitas vezes, possibilita às organizações desfrutarem de maior lealdade dos clientes, atratividade para talentos, acesso a capital e apoio da comunidade;
- Abertura de oportunidades de negócios, como parcerias estratégicas com empresas que compartilham valores semelhantes, acesso a mercados emergentes de consumidores preocupados com questões ESG e redução de custos por meio de eficiências operacionais;
- Garantia do cumprimento de regulamentações e normas cada vez mais rigorosas nessa área. Isso é especialmente importante à medida que governos e órgãos reguladores em todo o mundo implementam medidas para promover a divulgação e a transparência em questões ESG.

Em suma, as organizações que adotam práticas ESG estão exercendo o poder da agência, influenciando não apenas o comportamento da organização, mas também as expectativas e normas sociais mais amplas em torno da responsabilidade corporativa.

Ao adotar práticas ESG, as organizações estão envolvidas tanto na reprodução quanto na mudança das estruturas sociais existentes. Por um lado, estão seguindo normas emergentes de responsabilidade social e ambiental. Por outro lado, estão desafiando e transformando normas e expectativas anteriores, impulsionando a mudança socioambiental.

A Teoria da Estruturação Forte também destaca a importância da reflexividade organizacional, ou seja, a capacidade das organizações de refletir criticamente sobre suas

próprias práticas e estruturas. Os gestores de ações ESG devem promover uma cultura organizacional de reflexão e aprendizado contínuo, a fim de melhorar constantemente seu desempenho em áreas de responsabilidade social e ambiental.

6.3 Limitações do Estudo

Uma das principais limitações metodológicas do estudo está relacionada à seleção dos grupos agrícolas analisados e na escolha dos entrevistados. A escolha dos grupos foi feita por conveniência, o que significa que foi baseada na acessibilidade e na disponibilidade dos dados, em vez de uma amostragem aleatória ou representativa. Embora a conveniência tenha facilitado o acesso às informações, ela também introduz vieses que podem afetar a generalização dos resultados. A inclusão de uma variedade mais ampla de perfis de grupos agrícolas permitiria uma análise mais robusta e abrangente das práticas de sustentabilidade e ESG, no entanto, nem sempre estão disponíveis publicamente os relatórios de sustentabilidade completo de todos os anos e, quanto aos entrevistados, por vezes, pode ser difícil a abertura do contato.

Outra limitação está na incorporação das perspectivas dos produtores. Isto enriqueceria a pesquisa, fornecendo insights diretamente das pessoas envolvidas na produção agrícola. Essas informações são cruciais para compreender os desafios práticos e as oportunidades relacionadas à implementação de práticas ESG no campo. No entanto, acessar esses profissionais pode ser bastante desafiadoras.

Entre as limitações do método, está sua aplicabilidade em determinados contextos organizacionais envolvendo principalmente os recursos disponíveis, sejam eles de tempo, financeiro ou de pessoas, pois ainda existe o desafio do entendimento dos resultados que tais iniciativas podem trazer no curto, médio e longo prazos – já que se trata, principalmente, de resultados de difícil mensuração. Organizações com recursos limitados podem enfrentar

dificuldades para iniciativas ESG, especialmente se forem percebidas como de baixa prioridade em relação a outras necessidades operacionais.

Considerando a Teoria da Estruturação Forte, várias outras limitações podem surgir como:

- As estruturas sociais existentes, incluindo leis, regulamentos, normas culturais e expectativas dos stakeholders, podem criar inércia que dificulta a implementação eficaz de práticas ESG. Se as estruturas existentes não apoiarem ou incentivarem a responsabilidade corporativa, pode ser desafiador para as organizações superarem essa inércia e implementar mudanças significativas;
- Os interesses de diferentes stakeholders podem entrar em conflito, criando tensões que dificultam a adoção de práticas ESG. Por exemplo, os acionistas podem priorizar retornos financeiros de curto prazo em detrimento de considerações ESG, enquanto os funcionários e comunidades locais podem priorizar questões sociais e ambientais. Nesses casos, os gestores enfrentam o desafio de equilibrar esses interesses conflitantes;
- A implementação eficaz de práticas ESG muitas vezes requer mudanças organizacionais significativas, incluindo revisão de políticas, processos e cultura corporativa. Essas mudanças podem ser complexas e demoradas, especialmente em organizações grandes e tradicionais com estruturas estabelecidas e resistência à mudança;
- As práticas ESG podem enfrentar desafios de falta de coerência e consistência, especialmente em organizações com operações globais ou em cadeias de suprimentos complexas. Garantir que as práticas ESG sejam aplicadas de maneira consistente em toda a organização e em todas as suas operações pode ser difícil devido a diferenças culturais, regulatórias e operacionais.

Em resumo, embora as práticas ESG ofereçam muitos benefícios potenciais, sua implementação pode ser limitada por inércia estrutural, conflitos de interesses, restrições de recursos, complexidade da mudança organizacional e falta de coerência e consistência. Os gestores enfrentam o desafio de superar essas limitações para promover efetivamente a responsabilidade corporativa em suas organizações.

6.4 Sugestões para Estudos Futuros

Considerando que este estudo é uma sugestão de método ESG ainda teórico, seria interessante incorporar outros itens para ampliar a compreensão e o impacto das práticas ESG nas empresas e na sociedade. Uma área de pesquisa promissora seria investigar o impacto das práticas ESG no desempenho financeiro das empresas ao longo do tempo. Isso envolveria uma análise longitudinal para compreender melhor os efeitos a longo prazo das práticas ESG nos resultados financeiros das empresas em diferentes setores e regiões. Além disso, seria relevante explorar como as métricas ESG podem ser integradas aos modelos de avaliação de risco e valor das empresas. Isso poderia incluir a avaliação do impacto das métricas ESG na precificação de ativos financeiros, como ações e títulos, e na tomada de decisões de investimento.

Outro aspecto importante a ser considerado seria o efeito das práticas ESG na reputação e na marca da empresa. Estudar como as práticas ESG afetam a percepção pública da empresa, tanto entre os consumidores quanto entre os investidores, poderia fornecer insights valiosos sobre os benefícios tangíveis e intangíveis dessas práticas. Além disso, seria relevante avaliar o impacto das iniciativas ESG nas partes interessadas, como funcionários, clientes, fornecedores e comunidades locais. Isso poderia ser realizado por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas para entender as percepções e atitudes das partes interessadas em relação às práticas ESG e como elas influenciam o comportamento e as decisões.

Por fim, contribuir para o desenvolvimento de métricas ESG padronizadas e comparáveis também seria uma área de pesquisa relevante. Identificar lacunas nas métricas existentes e desenvolver novas métricas que capturem de forma abrangente os aspectos ambientais, sociais e de governança das empresas poderia facilitar a comparação de desempenho entre empresas e setores, bem como melhorar a transparência e a prestação de contas no mercado. Essas sugestões de estudos futuros têm o potencial de aprofundar o entendimento sobre o papel das práticas ESG e aprimorar as ferramentas disponíveis para avaliar e monitorar o desempenho ESG das organizações.

No mais, a expectativa é que a partir desse trabalho o termo ESG não esteja mais tão distante da realidade de muitos dos leitores, visto que é possível adaptar as ações de acordo com o contexto do negócio em questão, considerando barreiras e restrições particulares. O grande intuito foi trazer luz ao tema de forma simples e aplicada, apresentando os *benchmarks* dos avanços do Agronegócio e organizando uma discussão clara com especialistas. Dessa maneira, muitos grupos agrícolas, assim como produtores e outras organizações do Agronegócio, poderão iniciar sua trajetória ESG ou se consolidar nela, de maneira estruturada e sólida, sabendo por onde começar e para onde ir, conscientes de que se trata de um processo contínuo na busca por elevar o nível do trabalho no campo, posicionando-se como fornecedores sustentáveis e elegíveis em termos ESG.

Referências

- Abrahão, L. P. (2023, outubro 10). Entrevista com Global Head ESG da Empresa Citrosuco. [Entrevista/depoimento concedido à Entrevistadora].
- Ackoff, R. L. (1980). *Planejamento empresarial*. Atlas.
- Adecoagro. (2020). *MSCI ESG Rating*.
[https://sustainability.adecoagro.com/storage/documents/Adecoagro_pdf_junio \(1\).pdf](https://sustainability.adecoagro.com/storage/documents/Adecoagro_pdf_junio (1).pdf)
- Adecoagro. (2021b). *Relatório de Sustentabilidade 2021*.
<https://sustainability.adecoagro.com/wp-content/uploads/2023/03/Relato%CC%81rio-de-Sustentabilidade-2021.pdf>
- Adecoagro. (2022). *Relatório de Sustentabilidade 2022*.
<https://sustainability.adecoagro.com/pt/relatorio-de-sustentabilidade-2022/>
- Agne, T. (2023, outubro 31). Entrevista com Gerente de Sustentabilidade da Empresa SLC Agrícola. [Entrevista/depoimento concedido à Entrevistadora].
- Almashhadani, H. A., & Almashhadani, M. (2022). An overview of recent developments in corporate governance. *International Journal of Business and Management Invention*, 11(5), 39-44.
- Amaggi. (2021a). *AMAGGI tem estreia de sucesso no mercado de capitais com emissão de US\$ 750 milhões em títulos sustentáveis*.
<https://www.Amaggi.com.br/noticias/Amaggi-sustainability-bond/>
- Amaggi. (2021b). *Relatório de Sustentabilidade 2020*. <https://www.amaggi.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Relatorio-de-Sustentabilidade-2020-AMAGGI.pdf>
- Amaggi. (2021c). *Relatório de Sustentabilidade 2021*. <https://www.amaggi.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Relatorio-de-Sustentabilidade-2020-AMAGGI.pdf>
- Amaggi. (2022). *Relatório de Sustentabilidade 2022*. https://www.amaggi.com.br/wp-content/uploads/2023/01/Amaggi_Sustainability_BondReport.pdf

- Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1, 131-148
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International Ltd.
- Aranha, J. A., Oliveira, L. G. de, Dias, A. M., & Aranha, C. P. M. (2015). Governança Corporativa: análise comparativa da Margem EBITDA de empresas do Agronegócio. *Anais - Encontro Científico de Administração, Economia e Contabilidade*, 1(1). <https://anaisonline.uems.br/index.php/ecaeco/article/view/2809>
- Baker, C., Wuest, J., & Stern, P. N. (1992). Method slurring: The grounded theory/phenomenology example. *Journal of Advanced Nursing*, 17(11), 1355-1360. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01859.x>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- Barbosa, A. de S., da Silva, M. C. B. C., da Silva, L. B., Marioka, S. N., de Souza, V. F. (2023). Integração de critérios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG): seus impactos no desempenho da sustentabilidade corporativa. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10 (410). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>
- Bardin, L (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Beiner, S., Drobetz, W., Schmid, F., & Zimmermann, H. (2004). Is Board Size an Independent Corporate Governance Mechanism? *Kyklos*, 57(3), 327–356. <https://doi.org/10.1111/j.0023-5962.2004.00257.x>
- Belinky, A. (2023, outubro 31). Entrevista com o NGO Expert da ISO 26000 WG/SR. [Entrevista/depoimento concedido à Entrevistadora].
- BrasilAgro. (2020). *Relatório de Sustentabilidade 2019-2020*. <https://brasilagro2019.blendon.com.br/relatorio-de-sustentabilidade-2019/>

BrasilAgro (2021). *Relatório de Sustentabilidade 2020-2021*.

<https://brasilagro2019.blendon.com.br/relatorio-de-sustentabilidade-2019/>

BrasilAgro (2022). *Relatório de Sustentabilidade 2021-2022*. <https://relatorioanual.brasilagro.com/wp-content/uploads/2022/11/Relatorio-de-Sustentabilidade-2021-2022.pdf>

Bueno Rubial, M. (2016). El Acuerdo de París: ¿una nueva idea sobre la arquitectura climática internacional? *Relaciones Internacionales: Revista Académica Cuatrimestral de Publicación Electrónica*, 0(33), 75–95.

Campomar, M. C. (1991). Do uso de "Estudo de Caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, 26(3), 95-97.

Casagrande, R. M., & Lavarda, E. F. (2015). Convergências teóricas entre a governança corporativa e a sustentabilidade sob a perspectiva da legitimidade. *Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 88-101, mai./ag

Castro, L. T. e C. (2023, outubro 13). Entrevista com Sócio Markestrat e Harven Agribusiness School. [Entrevista pessoal].

CEPEA. (2023). *Mercado de Trabalho CEPEA: Número de Pessoas Atuando no Agro Renova Recorde*. <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/mercado-de-trabalho-cepea-numero-de-pessoas-atuando-no-agro-renova-recorde.aspx>

Chen, L., Zhang, L., Huang, J., Xiao, H., & Zhou, Z. (2021). Social responsibility portfolio optimization incorporating ESG criteria. *Journal of Management Science and Engineering*, 6(1), 75-85. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2021.02.005>

Chiquita Brands. (2022a). *Chiquita se torna a primeira empresa global de frutas a receber a aprovação da iniciativa de meta baseada em ciência para “30BY30” Programa de Sustentabilidade*. <https://www.chiquita.com/blog/chiquita-becomes-first-global-fruit-company-to-receive-science-based-target-initiative-approval-for-30by30-sustainability-program/>

Chiquita Brands. (2022b). *Relatório de Sustentabilidade 2022*.

https://chiquitabrands.com/wp-content/uploads/2022/03/CHIQUITA_Sustainability-Report-22_WEB-EN.pdf

Citrosuco. (2020). *Relatório de Sustentabilidade 2019-2020*.

https://www.citrosuco.com.br/wp-content/uploads/2021/07/Citrosuco_RS2020_02.pdf

Citrosuco. (2021). *Relatório de Sustentabilidade 2020-2021*.

https://relatorioanual2021.citrosuco.com.br/storage/2022/07/citrosuco_RS_2020_2021_PT_985x600px_AF.pdf

Citrosuco. (2022). *A Citrosuco*. <https://www.citrosuco.com.br/a-citrosuco/>

Climate Bonds Initiative. (2022). *Transition Finance*.

<https://www.climatebonds.net/transition-finance-home>

CMPC. (2020). *Relatório de Sustentabilidade 2020*.

https://www.cmpc.com/assets/uploads/2023/06/Reporte_Sostenibilidad_2020.pdf

CMPC. (2021). *Relatório de Sustentabilidade 2021*.

https://www.cmpc.com/assets/uploads/2023/06/CMPC-REPORTE-SOSTENIBILIDAD_INGLES.pdf

CMPC. (2022) *Relatório de Sustentabilidade 2022*. [https://www.cmpc.com/pdf/CMPC-REP-](https://www.cmpc.com/pdf/CMPC-REP-SOST-2022-INGLES-WEB.pdf)

[SOST-2022-INGLES-WEB.pdf](https://www.cmpc.com/pdf/CMPC-REP-SOST-2022-INGLES-WEB.pdf)

Conca, L., Manta, F., Morrone, D., & Toma, P. (2021). The impact of direct environmental, social, and governance reporting: Empirical evidence in European-listed companies in the agri-food sector. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1080–1093.

<https://doi.org/10.1002/bse.2672>

Cônsoli, M. A. (2023, outubro 6). Entrevista com Sócio da Empresa Markestrat e Harven Agribusiness School. [Entrevista/depoimento concedido à Entrevistadora].

- Coral, E. (2002). *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. [Dissertação de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Biblioteca de Teses e Dissertações.
<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/82705>
- Dole. (2020). *Relatório de Sustentabilidade 2020*.
https://s202.q4cdn.com/638653076/files/doc_downloads/reports/dole-sustainability-report.pdf
- Dole. (2022). *Relatório de Sustentabilidade 2022*.
https://s202.q4cdn.com/638653076/files/doc_downloads/reports/39969-dole-sustainability-report-2021_design-dev-11b-dole-edits-3-9-23.pdf
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100.
<http://dx.doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (2006). Governance for Sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522–529. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1993). Shifting sands: The dynamics of building operational capabilities in e-business start-ups. In M. L. Tushman & W. L. Moore (Eds.), *Readings in the management of innovation* (pp. 126-148). Harper Collins.
- Ferreira-Quilice, T., Hernández-Maestro, R. M., & Gonzalez Duarte, R. (2023). Corporate sustainability transitions: Are there differences between what companies say and do and what ESG ratings say companies do? *Journal of Cleaner Production*, 414, 137520. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137520>
- Fischmann, A. A., & Almeida, M. I. R. de. (1991). *Planejamento estratégico na prática*. Atlas.
- Forbes. (2022). *Veja a lista das 100 maiores empresas do agronegócio do Brasil*.

<https://forbes.com.br/forbesagro/2022/01/veja-a-lista-forbes-as-100-maiores-empresas-do-agro/>

Freeman, C. (1996). *The greening of technology and models of innovation*. *Technological Forecasting and Social Change*, 53(1), 27-39.

Fresh Del Monte. (2020). *Relatório de Sustentabilidade 2020*. https://freshdelmonte.com/wp-content/uploads/2021/12/FDM_2020_SustainabilityReport.pdf

Fresh Del Monte. (2021) *Relatório de Sustentabilidade 2021*. https://freshdelmonte.com/wp-content/uploads/2023/01/FDM_2021_SustainabilityReportFINAL-011123.pdf

Fresh Del Monte. (2022) *Relatório de Sustentabilidade 2022*.

https://www.delmontefoods.com/sites/default/files/2022-10/F22%20ESG%20Update_Final.pdf

Fruit Processing. (2021). *Dole lança campanha de sustentabilidade “The Dole Way”*.

<https://www.foodprocessing-technology.com/comment/dole-way-sustainability/>

Gao, J., & Bansal, P. (2013). Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability.

Journal of Business Ethics, 112, 241–255. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1245-2>

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Sociology Press.

Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Press.

Glassman, A. M. (1983). Strategic Management of the Boston Consulting Group (BCG) Matrix. *Long Range Planning*, 16, 28-35.

Gonçalves, L. D. G. (2023, outubro 10). Entrevista com Diretor de RH, Sustentabilidade e TI da Empresa SLC Agrícola. [Entrevista/depoimento concedido à Entrevistadora].

Henisz, W., Koller, T., & Nuttall, R. (2021). Práticas ESG podem criar valor de cinco formas.

NOME DA PUBLICAÇÃO. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and->

corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value/pt-BR

- Hutchinson, S. A. (1993). Qualitative approaches in nursing research. Grounded theory: the method. *NLN publications, 19*, 180–212.
- Johnstone, L. (2018). Environmental management decisions in CSR-based accounting research. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25*(6), 1212–1222. <https://doi.org/10.1002/csr.1632>
- Kalaki, R. B. (2023, outubro 18). CEO Socicana e Membro do Conselho Bonsucro. [Entrevista/depoimento concedido à Entrevistadora].
- Katz, B. M., & Hohn, R. P. (1978). GE Multi-Factorial Analysis: A Comprehensive Approach for the Selection of Strategic Business Units. *Academy of Management Proceedings Conference*.
- Kennedy, A., O'Gorman, C., & Lee, K. (2021). Have your cake and eat it? Combining structure and agency in management research. *European Management Review, 18*(4), 433–444. <https://doi.org/10.1111/emre.12490>
- Kolk, A. (2008). Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals reporting practices. *Business Strategy and the Environment, 17*(1), 1-15.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milênio* (10ª ed.). Prentice-Hall.
- Lenz, R. T. (1987). Managing the evolution of the strategic planning process. *Business Horizons, 30*(1), 34–39. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90020-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90020-6)
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3ª ed.). Bookman.
- Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., & Calantone, R. (2014). Assessing sustainability in the supply chain: A triple-bottom-line approach. *Journal of Business Logistics, 35*(2), 93-110.
- Millet, B. P. (2023, outubro 9). Entrevista com Sustainability Executive Manager da Empresa

- Copersucar. [Entrevista/depoimento concedido à Entrevistadora].
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(5), 66-75.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, VOLUME E NÚMERO. 107-114.
- Mizumoto, F. M. (2023, outubro 19). Entrevista com Sócio da Empresa Markestrat e Harven Agribusiness School. [Entrevista/depoimento concedido à Entrevistadora].
- Morse, J. M. (1991). Evaluating Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 1(3), 283-286. <https://doi.org/10.1177/104973239100100301>
- MSCI. (2022). *Classificações ESG*. <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings>
- Murillo-Luna, J. L., Garcés-Ayerbe, C., & Rivera-Torres, P. (2011). Barriers to the adoption of proactive environmental strategies. *Journal of Cleaner Production*, 19(13), 1417–1425. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.05.005>
- Neves, M. F. (2008). Gestão Estratégica de Sistemas Produtivos (GESis): Método para Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais. *Revista de Administração (FEA-USP)*, 43(1), 331-343.
- Neves, M. F. (2012). *Demand Driven Strategic Planning* (st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203722343>
- Neves, M. F., & Castro, L. T. (2003). *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos Atlas*.
- Neves, M. F. & Conejero, M. A. (2012). Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão. *Revista de Administração*, 47(4), 699-714. <https://doi.org/10.5700/rausp1068>
- Neves, M. F., & Gray A. (2020). Planejamento e gestão estratégica com simplicidade. *Revista GV Executivo*, 19(5), 43-45.

- Neves, M. F, Kalaki, R., Rodrigues, J., & Gray, A. (2019). Strategic Planning and Management of Food and Agribusiness Chains: The ChainPlan Method (Framework). *Review of Business Management*, 21(Special Issue), 628–646. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4012>
- Neves, M. F, Gray A. W., Spers, E. E., Mizumoto, F. M. Valério, F. R., Rodrigues, J. M., de Lima Júnior, J. C., Guissoni, L. A., Martinez, L. F., Monaco Neto, L. C., do Prado, L. S., Villwock, L. H., Cónsoli, M. A Kalaki, R. B., Farinha, R. L, Cambaúva, V., Marques, V. N, (2021). Ferramentas para o Futuro do Agro: estratégias para posicionar o Brasil como o fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos. *Gente*
- O'Dwyer, G., & Mattos, R. A. d. (2010). Teoria da Estruturação de Giddens e os estudos de práticas avaliativas. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 20(2), 609–623. <https://doi.org/10.1590/s0103-73312010000200015>
- Oliveira, D. de P. R. de. (1991). *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. Atlas.
- Oostendorp, R., van Asseldonk, M., Gathiaka, J., Mulwa, R., Radeny, M., Recha, J., Wattel, C., & van Wesenbeeck, L. (2019). Inclusive agribusiness under climate change: a brief review of the role of finance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 41, 18–22. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.09.014>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Pacto Global Brasil. (2023). <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg> em
- Painel de Avaliação do Carbono Global (GCP). (s.d.). *The Global Carbon Project* <https://www.globalcarbonproject.org/>
- Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC). (s.d.). *The Intergovernmental*

Panel on Climate Change (IPCC) is the United Nations body for assessing the science related to climate change. <https://www.ipcc.ch/>

Dalla Valle, P. R., & Ferreira, J. de L. (2023). Content Analysis In The Perspective Of Bardin: Contributions And Limitations For Qualitative Research In Education. In SciELO Preprints. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7697>

Pearson, A. W. (1990). Innovation strategy. *Technovation*, 10(3), 185–192. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(90\)90023-d](https://doi.org/10.1016/0166-4972(90)90023-d)

Pedersen, L. H., Fitzgibbons, S., & Pomorski, L. (2021). Responsible investing: The ESG-efficient frontier. *Journal of Financial Economics*, 142(2), 572-597. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.11.001>

Pinheiro, C. da R., & da Costa, N. S. (2023). Os desafios do ESG: uma leitura a partir da teoria da agência. *Revista Semestral de Direito Empresarial*, 16(31), 63–93. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rsde/article/view/76530>

Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva*. Elsevier. (7^a ed., p. 362).

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>

Porter, M. E., George, S., & Mark, K. (2019). *Where ESG Fails*. Institutional Investor. <https://www.institutionalinvestor.com/article/2bswdin8nvg922puxdzwg/opinion/where-esg-fails>

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-85.

Pretty, J. (2008). Agricultural Sustainability: Concepts, Principles and Evidence. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 363, 447-465. <https://doi.org/10.1098/rstb.2007.2163>

PricewaterhouseCoopers. (2021). *Family Business Survey*.

www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/empresas-familiares/2021/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2021.html

PricewaterhouseCoopers. (2023). *26ª CEO Survey*.

https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/ceo-survey/2023/26_CEO_SURVEY_Caderno_Agribusiness.pdf

Raízen. (2020). *Relatório de Sustentabilidade 2019-2020*.

<https://www.raizen.com.br/relatorioanual/1920/pt/>

Raízen. (2021). *Relatório de Sustentabilidade 2020-2021*.

<https://www.raizen.com.br/relatorioanual/2021/pt/>

Raízen. (2022). *Relatório de Sustentabilidade 2021-2022*.

<https://www.raizen.com.br/relatorioanual/2022/pt/>

Ramcharan, P., & Cutcliffe, J.R. (2001). Judging the ethics of qualitative research:

considering the ‘ethics as process’ model. *Health & Social Care in the Community*, 9, 358-366. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2524.2001.00323.x>

Richardson, R. (2007). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas. (3ª ed.)

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., Lenton, T.

M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes,

T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U.,

Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, R. W., Fabry, V. J., Hansen, J., Walker, B.,

Liverman, D., Richardson, K., Crutzen, P., & Foley, J. (2009). Planetary Boundaries:

Exploring the Safe Operating Space for Humanity. *Ecology and Society*, 14(2), 32.

Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for

Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization &*

Environment, 29(1), 3–10. <https://www.jstor.org/stable/26164751>

Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (Vol. 36). Harper & Row.

- Seebode, D., Jeanrenaud, S. and Bessant, J. (2012). Managing innovation for sustainability. *R&D Manage*, 42, 195-206. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2012.00678.x>
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. M. (1965). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Herder.
- Silva, G., & Serio, L. C. (2016). The Sixth Wave of Innovation: Are we Ready? *Innovation and Management Review*, 13(2), 113-128.
- SLC. (2020). *Relatório Integrado 2020*. <https://www.slccagricola.com.br/ri2020/>
- SLC. (2021). *Relatório Integrado 2021*. <https://www.slccagricola.com.br/ri2021/>
- SLC. (2022). *Relatório Integrado 2022*. <https://www.slccagricola.com.br/ri2022/>
- Smith, K., & Biley, F. (1997). Understanding grounded theory: principles and evaluation. *Nurse researcher*, 4(3), 17–30. <https://doi.org/10.7748/nr.4.3.17.s3>
- Souza, C. de A. (2023, novembro 1). Diretor Jurídico, GRC e Sustentabilidade na Empresa Citrosuco. [Entrevista/depoimento concedido à Entrevistadora].
- Souza, M. & Corazza, R. (2017). Do Protocolo Kyoto ao Acordo de Paris: uma análise das mudanças no regime climático global a partir do estudo da evolução de perfis de emissões de gases de efeito estufa. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 42, 52-80. <https://10.5380/dma.v42i0.51298>
- Sroufe, R., & Watts, A. (2022a). Pathways to Agricultural Decarbonization: Climate Change Obstacles and Opportunities in the US. *Resources, Conservation and Recycling*. 182. 106276. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106276>
- Stones, R. (2005). Structuration Theory, Traditions in Social Theory. *MacMillan Education*. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-21364-7>
- Ting, I. W. K., Azizan, N. A., Bhaskaran, R. K., & Sukumaran, S. K. (2019). Corporate Social Performance and Firm Performance: Comparative Study among Developed and Emerging Market Firms. *Sustainability*, 12(1),

26. <https://doi.org/10.3390/su12010026>

Tooge, Rikardy. (2021, junho 18). SLC Agrícola obtém ‘empréstimo verde’ de R\$ 200 milhões. *Valor Econômico*.

<https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2021/06/18/slc-agricola-obtem-emprestimo-verde-de-r-200-milhoes.ghtml>

Tooge, Rikardy. (2022, março 28). Citrosuco obtém empréstimo verde de US 150 milhões.

Valor Econômico. <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2022/03/28/citrosuco-obtem-emprestimo-verde-de-us-150-milhoes.ghtml>

Vanderbilt University. (2013). *The surprising link between social responsibility disclosure*

and profits. <https://news.vanderbilt.edu/2013/09/18/surprising-link-disclosure-profits/>

Vieira, M. M. F., & Zouain, D. M. (2005). *Pesquisa qualitativa em Administração: Teoria e Prática* (p. 97-118). Editora FGV.

Wang, Z., Chu, E., & Hao, Y. (2024). Towards sustainable development: How does ESG performance promotes corporate green transformation. *International Review of*

Financial Analysis, 91, 102982. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.10298>

XP Investimentos. (2022). *-Raízen vai emitir debentures atreladas a indicadores ESG*.

<https://conteudos.xpi.com.br/esg/raizen-vai-emitir-debentures-atreladas-a-indicadores-esg-cafe-com-esg-09-02/>

WRI Brasil. (2019). *Relatório Anual 2019*.

<https://www.wribrasil.org.br/sites/default/files/uploads/relatorio-institucional-2019.pdf>