

## PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOTADAS PELAS EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO LISTADAS NA B3

### CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES ADOPTED BY AGRIBUSINESS COMPANIES LISTED ON THE BRAZIL STOCK EXCHANGE (B3)

Éverton Rodrigues Lavi<sup>1</sup>  
Letícia Medeiros da Silva<sup>2</sup>  
Arthur Frederico Lerner<sup>3</sup>

#### RESUMO

Este estudo objetivou identificar as principais práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas do agronegócio listadas na B3 em 2021. A amostra compreendeu 32 companhias do setor, subdivididas em primário (15), agrosserviços (12) e agroindústria (5). Analisou-se a adesão às 54 práticas recomendadas pelo Código de Governança da B3. O segmento de agrosserviços apresentou maior percentual médio de adoção (65%), seguido por agroindústria (53%) e primário (51%). A empresa com maior conformidade atingiu 89% de aplicação das recomendações. Ao mapear detalhadamente as práticas mais adotadas, como separação dos cargos de presidente e CEO (84%), e menos observadas, a exemplo da limitação de acordos de acionistas (13%), a pesquisa contribui para fomentar melhorias e maior engajamento do setor com os princípios de equidade, transparência e responsabilidade corporativa preconizados pelas melhores práticas de governança. Sua principal contribuição reside em evidenciar o estágio atual de adoção dessas práticas pelas companhias do agronegócio, setor de elevada importância econômica e impacto socioambiental, permitindo que investidores, sociedade civil e órgãos reguladores avaliem o real comprometimento com a governança corporativa e a adoção de condutas éticas e sustentáveis.

**Palavras-Chave:** Agrosserviço; agroindústria; novo mercado; bolsa de valores; sustentabilidade.

---

<sup>1</sup> Graduado em Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre. Rio Grande do Sul. Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0670-5691>. E-mail: [evertonlavi@gmail.com](mailto:evertonlavi@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Contábeis. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora da Faculdade de Ciências Econômicas (FCE) e Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (DCCA) da UFRGS. Av. João Pessoa, 52 - Centro Histórico, Porto Alegre. Porto Alegre. Rio Grande do Sul. Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1630-8678>. E-mail: [leticia.medeiros@ufrgs.br](mailto:leticia.medeiros@ufrgs.br)

<sup>3</sup> Doutorando em Contabilidade Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, Trindade, Florianópolis. Santa Catarina. Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7027-0562>. E-mail: [arthurlerner@hotmail.com](mailto:arthurlerner@hotmail.com)

## ABSTRACT

This study aimed to identify the main corporate governance practices adopted by agribusiness companies listed on the Brazil Stock Exchange (B3) in 2021. The sample comprised 32 companies in the sector, subdivided into primary (15), agri-services (12), and agro-industry (5). Adherence to the 54 practices recommended by B3's Governance Code was analyzed. The agri-services segment showed the highest average adoption rate (65%), followed by agro-industry (53%) and primary (51%). The company with the highest compliance achieved 89% implementation of the recommendations. By mapping in detail the most adopted practices, such as the separation of the roles of chairman and CEO (84%), and less observed ones, such as the limitation of shareholder agreements (13%), the research contributes to fostering improvements and greater engagement of the sector with the principles of equity, transparency, and corporate responsibility advocated by best governance practices. Its main contribution lies in highlighting the current stage of adoption of these practices by agribusiness companies, a sector of high economic importance and socio-environmental impact, allowing investors, civil society, and regulatory bodies to assess the real commitment to corporate governance and the adoption of ethical and sustainable conduct.

**Keywords:** Agribusiness services; agribusiness industries; novo mercado; stock exchange; sustainability.

**Artigo recebido em:** 02/01/2024

**Artigo aprovado em:** 06/05/2024

**Artigo publicado em:** 21/05/2024

Doi: <https://doi.org/10.24302/agora.v29.5142>

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) governança corporativa é um conjunto de princípios, diretrizes e procedimentos que orientam como as empresas são administradas e supervisionadas, com o objetivo de criar valor de forma sustentável para a organização, seus acionistas e a sociedade como um todo. Além disso, este sistema estabelece as diretrizes para a atuação dos responsáveis pela governança e outros indivíduos dentro da organização, visando alcançar um equilíbrio entre os interesses de todas as partes envolvidas, com impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.

A demanda de investidores por transparência e ética e a busca de empresas por sustentabilidade tem se tornado cada vez mais relevante no Brasil (Peria; Santos;

Montoro, 2020). Aspectos de governança, como liderança, estabelecimento de uma cultura de sustentabilidade, alinhamento estratégico dos programas da empresa e direção transparente, como exemplos, contribuem para a sustentabilidade organizacional e bom desempenho (COUTO; RANGEL, 2023).

No âmbito do agronegócio, é crucial para aumentar a eficiência e controle, garantindo assim a segurança alimentar e impulsionando crescimento econômico, além de promover uma alta competitividade no mercado global, contribuindo também para o desenvolvimento neste setor (ZIMMER; BILIBIO; MICHELS, 2019). Além disso, a participação do agronegócio chegou a 27,40% no produto interno bruto (PIB) brasileiro no ano de 2021, segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil [CNA] (CNA, 2022). Nesse sentido, destacam-se as empresas do agronegócio listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3).

O agronegócio é um setor bastante específico, ancorado na grande abundância de solo, água e luminosidade. Isso, possibilitando uma ótima diversificação de culturas, como: milho, açúcar, café, soja, algodão, cacau, frutas, flores, hortaliças e madeira. Além disso, a pecuária é considerada uma das mais produtivas ao redor do mundo, sendo referência como um dos maiores exportadores de carne bovina, além de ganhar destaque na criação de aves. Ainda assim, apesar de ser um ambiente favorável, o clima tropical exige investimentos em tecnologias para conseguir contornar alguns desafios, como tempestades, estiagem e pragas.

Ademais, nota-se a crescente exigência do mercado com relação à adoção de melhores práticas de governança, incluindo o agronegócio. Oliveira (2015, p. 168) afirma que “as melhores práticas de Governança Corporativa representam o conjunto de todas as orientações básicas que as empresas devem seguir para consolidar moderno e otimizado modelo de gestão corporativa”.

Sendo assim, e considerando as especificidades do agronegócio no Brasil e o fato de não haver regulamentação própria de governança para o setor, a questão problema desse estudo é: **quais práticas de governança corporativa estão sendo adotadas pelas empresas do agronegócio listadas na B3?** Tendo em vista as características pontuadas na elaboração da questão problema, este estudo tem como objetivo geral, identificar as principais práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas do agronegócio listadas na B3 no período de 2021.

De forma empírica, Sirqueira, Kalatzis e Toledo (2007), analisaram em seu estudo empresas que adotam práticas de governança corporativa, traçando um comparativo frente as empresas que não adotam esse conjunto de medidas, visando identificar os retornos e impactos gerados pelas boas práticas de governança corporativa. Medrado *et al.* (2021) analisaram qual o padrão de governança e responsabilidade social adotados pela fazenda Don Aro e qual a percepção dos parceiros de negócio sobre essa prática como diferencial competitivo. Sara e Lemos (2020) analisaram a relação existente entre a divulgação de informação sobre riscos e os mecanismos de governança corporativa e o auditor externo. Lima *et al.* (2022) analisaram os impactos que à condução da política ambiental adotada pelo governo brasileiro entre 2009 e 2021 podem ter sobre o agronegócio do Brasil.

Diferente dos estudos citados, esta pesquisa foca em analisar quais as práticas de governança corporativa o segmento do agronegócio tem adotado. Além disso, justifica-se pela atualidade do tema e contribui com a sociedade em geral, dadas as relações humanas cada vez mais complexas, as quais exigem parâmetros éticos e sustentáveis. Também possui a prerrogativa de fornecer evidências para correção de eventuais desvios de conduta em relação as normas. Por fim, este estudo propicia o desenvolvimento e padrão de boas práticas a serem adotadas pelo setor, visando conceder aptidão e predisposição para mitigar falhas na estrutura corporativa de uma empresa do agronegócio.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A governança corporativa representa um conjunto de princípios, regras, estruturas e processos que guiam a direção e supervisão das organizações, com o intuito de criar valor sustentável tanto para a empresa, seus acionistas quanto para a comunidade em geral (IBGC, 2023). Esse sistema orienta a atuação dos gestores e demais membros da organização na busca por um equilíbrio entre os interesses de todas as partes envolvidas, promovendo impactos positivos na sociedade e no meio ambiente. Sob outra perspectiva, trata-se de um conjunto de práticas administrativas que visa maximizar a eficiência das empresas em relação às suas operações,

buscando garantir equidade entre todas as partes envolvidas (Oliveira, 2015). Isso inclui a facilitação do acesso às informações básicas da empresa e o aprimoramento do modelo de gestão.

Silva (2016), descreve que a governança corporativa visa criar condições mais favoráveis para performance da companhia, gerando segurança para todos os envolvidos. Nesse sentido, Larrate (2013) exemplifica governança corporativa como uma série de controles regidos por regulamentações e incentivos, cujo objetivo é fornecer proteção aos interessados.

Como forma de organizar o mercado, promover a valorização das empresas e atrair capital, foram criados os níveis diferenciados de governança corporativa da B3, sendo o Novo Mercado, o segmento com padrões mais elevados de governança. O novo mercado assegura desde sua criação um padrão de governança corporativa profundamente ímpar, tornando-se referência na transparência e governança exigida pelos investidores. A premissa básica que norteou a criação do Novo Mercado, em dezembro de 2000, foi de que a redução da percepção de risco por parte dos investidores influenciaria positivamente a valorização e a liquidez das ações. A B3 considerou que a percepção de menor risco ocorreria graças a direitos e garantias adicionais concedidos aos acionistas e a uma redução na assimetria de informações entre controladores/administradores das empresas e participantes do mercado (SANTANA, 2008).

Para Carvalho *et al.* (2016), a migração para o novo mercado de capitais, possibilita um aperfeiçoamento das práticas de governança corporativa das organizações, fazendo-as se tornarem mais competitivas e com longevidade. Nesse sentido, Machado Filho (2020) afirma que o advento do novo mercado é um importante marco para o alinhamento de interesses.

Apesar de a governança corporativa ser de adesão voluntária, há diversos *frameworks* que definem práticas de governança recomendadas. *Framework* é um conjunto de técnicas, ferramentas ou conceitos pré-definidos usados para resolver problemas de um projeto ou domínio específico. Basicamente, uma estrutura de trabalho que atua com funções pré-estabelecidas que se adaptam à situação e à organização em questão. O Quadro 1 destaca as principais práticas de governança sugeridas pelo *framework* da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Quadro 1 – Principais práticas de governança corporativa

O capital social da companhia deve ser composto apenas por ações ordinárias.
Os acordos de acionistas não devem vincular o exercício do direito de voto de nenhum administrador ou membro dos órgãos de fiscalização e controle.
A diretoria deve utilizar a assembleia para comunicar a condução dos negócios da companhia, pelo que a administração deve publicar um manual visando facilitar e estimular a participação nas assembleias gerais.
As atas devem permitir o pleno entendimento das discussões havidas na assembleia, ainda que lavradas em forma de sumário de fatos ocorridos, e trazer a identificação dos votos proferidos pelos acionistas.
O conselho de administração deve fazer uma análise crítica das vantagens e desvantagens da medida de defesa e de suas características, e sobretudo dos gatilhos de acionamento e parâmetros de preço, se aplicáveis, explicando-as.
O estatuto social deve identificar clara e precisamente o interesse público que justificou a criação da sociedade de economia mista, em capítulo específico.
O diretor-presidente não deve acumular o cargo de presidente do conselho de administração.
O conselho de administração deve aprovar e manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente, cuja elaboração deve ser coordenada pelo presidente do conselho de administração.
A remuneração dos membros do conselho de administração deve ser proporcional às atribuições, responsabilidades e demanda de tempo. Não deve haver remuneração baseada em participação em reuniões, e a remuneração variável dos conselheiros, se houver, não deve ser atrelada a resultados de curto prazo.
Não deve existir reserva de cargos de diretoria ou posições gerenciais para indicação direta por acionistas.
O conselho fiscal deve ter um regimento interno próprio que descreva sua estrutura, seu funcionamento, programa de trabalho, seus papéis e responsabilidades, sem criar embaraço à atuação individual de seus membros.
A companhia deve ter uma área de auditoria interna vinculada diretamente ao conselho de administração.
Cabe ao conselho de administração zelar para que a diretoria possua mecanismos e controles internos para conhecer, avaliar e controlar os riscos, a fim de mantê-los em níveis compatíveis com os limites fixados, incluindo programa de integridade/conformidade ( <i>compliance</i> ) visando o cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas.

Fonte: Instrução CVM nº 586 (2017).

Nota-se que as práticas destacadas no Quadro 1 tem por objetivo aumentar o nível de controles e transparência das empresas, reduzindo conflitos de interesse e assimetria de informação. Consequentemente, reduz o risco da empresa no mercado, atraindo capital e aumentando o valor das empresas. Castro, Correia e Pagotto (2023) ainda afirmam que as práticas de governança corporativa podem ser utilizadas como uma forma de melhoria nos processos organizacionais e profissionais dentro do agronegócio.

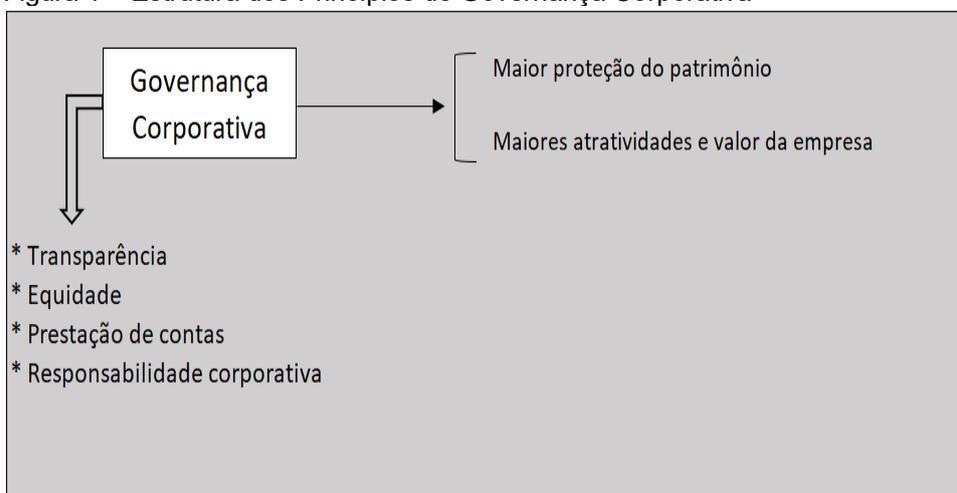
## 2.2 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA

Na visão de Rossetti e Andrade (2022), boas práticas da governança são regras previamente estabelecidas como essenciais para assegurar o alinhamento e a transparência das relações. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança

Corporativa (IBGC, 2023), a ética representa um conjunto de princípios e valores que guiam o comportamento humano, facilitando a convivência e o avanço nas sociedades que se tornam progressivamente mais intrincadas; originada do sentido de coletividade e da interdependência entre indivíduos, ela motiva as pessoas a contribuírem para o progresso social, direcionando suas atividades em prol do benefício coletivo.

Oliveira (2015, p. 11), destaca que “não existe modelo único de Governança Corporativa, mas existem elementos comuns que sustentam as melhores práticas”. Ademais, Medrado *et al.* (2021), descrevem que é possível demonstrar ações de Governança e responsabilidade social que tem como base um modelo de gestão que valida às boas práticas pautadas em planejamento, políticas de eficiência, responsabilidade e resultados. Além disso, os acionistas, o Conselho Fiscal e de Administração, a gestão e a Auditoria Independente são arramadas a quatro princípios básicos: 1. transparência; 2. equidade; 3. prestação de contas (*accountability*); e 4. responsabilidade corporativa (Rossetti; Andrade, 2022). Nesse sentido, a Figura 1 destaca a estrutura dos princípios básicos de governança corporativa.

Figura 1 – Estrutura dos Princípios de Governança Corporativa



Fonte: Adaptada de Oliveira (2015, p. 22).

Inicialmente, os valores éticos aplicados a empresas eram implementados nas práticas corporativas para salvaguardar os sócios de fraudes, abusos por parte dos gestores e conflitos de interesses entre os agentes de governança. Hoje, essa ética expandiu-se consideravelmente, abarcando não apenas as relações entre empresas e agentes de governança, mas também uma vasta gama de partes interessadas,

como colaboradores, fornecedores, clientes, comunidades, meio ambiente e a sociedade em geral (IBGC, 2023).

O IBGC incorporou o princípio da sustentabilidade dentre os valores de governança corporativa. Recentemente, houve uma grande evolução na ética empresarial, ampliando seu propósito de maximizar o valor econômico apenas para os acionistas, para agora buscar a criação de valor em conjunto entre os acionistas e outras partes envolvidas (IBGC, 2023). Essa visão atual reconhece a ligação entre as empresas e as dimensões econômica, social e ambiental em que operam.

Para melhor compreensão dos princípios de governança corporativa, apresenta-se as seguintes definições segundo o IBGC (2023).

a) transparência: disponibilizar informações verdadeiras, oportunas, consistentes, compreensíveis e relevantes para todas as partes interessadas, independentemente de serem positivas ou negativas, não se limitando apenas aos requisitos legais ou regulatórios. Essas informações devem abranger não só o desempenho financeiro, mas também considerar os aspectos ambientais, sociais e de governança. A promoção da transparência não só impulsiona o crescimento dos negócios, mas também fomenta um ambiente de confiança para o engajamento de todas as partes envolvidas.

b) equidade: tratar todos os acionistas e outras partes interessadas de forma justa, considerando seus direitos, responsabilidades, necessidades, interesses e expectativas, tanto individualmente quanto em conjunto. A equidade implica uma abordagem diferenciada de acordo com as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, fundamentada nos princípios de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.

c) prestação de contas (*accountability*): desempenhar suas responsabilidades com diligência e independência, visando a criação de valor sustentável a longo prazo, assumindo plena responsabilidade pelas consequências de suas ações e omissões. Além disso, prestar contas de suas atividades de forma clara, sucinta, compreensível e oportuna, reconhecendo que suas decisões não apenas os responsabilizam individualmente, mas também podem afetar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente.

d) integridade: promover e praticar continuamente o aprimoramento da cultura ética na organização, evitando tomar decisões influenciadas por conflitos de

interesses, mantendo a consistência entre palavras e ações, e preservando a fidelidade à organização, o cuidado com suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente.

e) sustentabilidade: assegurar a viabilidade econômico-financeira da organização, minimizando os impactos negativos das suas atividades e aumentando os positivos. Isso implica considerar, no modelo de negócios, os diversos tipos de capital (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural e reputacional) a curto, médio e longo prazos. Reconhecer a interdependência entre as organizações e os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo o papel e as responsabilidades das empresas perante a sociedade.

### 2.3 ESTUDOS RELACIONADOS

Mundo *et al.* (2008) pesquisaram em seu estudo, como foi a implementação da governança corporativa pelas empresas do agronegócio no Brasil. A amostra foi composta de trinta e um (31) grupos empresariais com atuação no agronegócio brasileiro e com listagem no mercado de capitais. Foi possível identificar que após a implementação do mercado de capitais no Brasil, houve um fenômeno migratório para o novo mercado, incluindo as empresas do agronegócio, que por convergência se fez necessário a adoção da governança corporativa como modelo de orientação para reestruturação após ingresso no novo mercado.

Caleman *et al.* (2008) analisaram em seu estudo como identificar os mecanismos de governança adotados no sistema agroindustrial de carne bovina no Brasil em relação aos custos de mensuração. A dinâmica do estudo se deu por meio de pesquisa documental, bibliográficas e entrevistas mediante aplicação de questionários. O estudo permitiu identificar formas mais aderentes para correções de desvio em relação a governança, em especial aos aportes de investimentos em ativos.

Schaffer e Crepaldi (2013) realizaram estudo visando avaliar a convergência e divergências no processo de aplicação das boas práticas de governança corporativa no segmento de laticínios brasileiro. A amostra da pesquisa se concentrou em 4 empresas entre os meses junho e julho de 2012 e teve uma metodologia descritiva. Foi possível identificar uma grande aderência as boas práticas de governança, no entanto, observaram-se diversos aspectos que divergem das práticas recomendadas.

Colares-Santos *et al.* (2022) apresentam pesquisa cujo objetivo é identificar o que a comunidade de pesquisadores brasileiros vem produzindo a respeito da sustentabilidade do agronegócio no Brasil, em especial sobre o tema ambiental. O estudo foi elaborado a partir de análises bibliográficas já existentes e teve uma dinâmica descritiva e qualitativa. Como resultado, identificou-se que o tema sustentabilidade ambiental passou a incorporar a visão de perpetuidade das empresas, juntamente com políticas e adoção de práticas de governança.

No estudo de Castro, Correia e Pagotto (2023) é discutida a importância da governança familiar no agronegócio, destacando os fatores que facilitam e restringem essa prática. Os pesquisadores realizaram entrevistas com diferentes atores envolvidos no setor. Em suma, o negócio rural necessita de mais controles e processos, porém já é possível visualizar certas ações de gestão. Contudo, ainda existe probabilidade de problemas sérios a qualquer momento, com possível perda patrimonial caso surja um fator não controlável.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo, conforme Pereira (2019) é misto (quantitativo e qualitativo), descritivo e documental ao utilizar aspectos subjetivos dos fenômenos sociais e comportamento humano. Ele busca demonstrar as práticas de governança adotadas por empresas do agronegócio, baseando-se nos informes do código brasileiro de governança corporativa e nos relatórios de sustentabilidade publicados em 2021 pela CVM e nos sites das companhias. A análise se baseou nos Informes do Código de Governança recomendado pela B3 das empresas correspondentes, acessados nos sites da B3 e das próprias companhias, com dados referentes ao período encerrado em 31 de dezembro de 2021. O período em questão foi selecionado no início do estudo como referência para garantir que as informações coletadas estejam disponíveis e sejam recentes e relevantes, permitindo uma análise precisa e atualizada da governança corporativa nesse setor específico.

A amostra deste estudo é concentrada nas empresas do agronegócio listadas na B3, as quais compõem o Índice *Agro Free Float* Setorial (IAGRO-FFS), no ano de 2021, perfazendo 32 companhias examinadas. No Quadro 2 ilustra-se essa composição.

Quadro 2 – Empresas do Agronegócio Listadas na B3 ao Final do ano 2021

<b>Empresas</b>	<b>Nome de Pregão</b>	<b>Listagem</b>	<b>Código</b>	<b>Segmento do Agronegócio</b>
Ambev S.A.	Ambev S/A	-	ABEV	Agroindústria
Arezzo Indústria e Comércio S.A.	Arezzo Co	NM	ARZZ	Agroindústria
Armac Locação, Logística e Serviços S.A.	Armac	NM	ARML	Agrosserviço
Atacadão S.A.	Carrefour Br	NM	CRFB	Agrosserviço
Boa Safra Sementes S.A.	Boa Safra	NM	SOJA	Setor primário
Brasilagro - Cia Bras de PropAgrícolas	Brasilagro	NM	AGRO	Setor primário
Brf S.A.	Brf Sa	NM	BRFS	Setor primário
Camil Alimentos S.A.	Camil	NM	CAML	Setor primário
Cia Brasileira de Distribuicao	P.Acucar-Cbd	NM	PCAR	Agrosserviço
Cosan S.A.	Cosan	NM	CSAN	Agroindústria
Dexco S.A.	Dexco	NM	DXCO	Setor primário
Grupo Mateus S.A.	Grupo Mateus	NM	GMAT	Agrosserviço
Hidroviás do Brasil S.A.	Hidroviás	NM	HBSA	Agrosserviço
Irani Papel e Embalagem S.A.	Irani	NM	RANI	Setor primário
Jalles Machado S.A.	Jallesmachad	NM	JALL	Setor primário
Jbs S.A.	Jbs	NM	JBSS	Setor primário
Kepler Weber S.A.	Kepler Weber	-	KEPL	Agrosserviço
Klabin S.A.	Klabin S/A	N2	KLBN	Setor primário
M.Dias Branco S.A. Ind Com de Alimentos	M.Diasbranco	NM	MDIA	Agroindústria
Marfrig Global Foods S.A.	Marfrig	NM	MRFG	Setor primário
Minerva S.A.	Minerva	NM	BEEF	Setor primário
Raizen S.A.	Raizen	N2	RAIZ	Agroindústria
Randon S.A. Implementos e Participacoes	Randon Part	N1	RAPT	Agrosserviço
Recrusul S.A.	Recrusul	-	RCSL	Agrosserviço
Rumo S.A.	Rumo S.A.	NM	RAIL	Agrosserviço
Sao Martinho S.A.	Sao Martinho	NM	SMTO	Setor primário
Sendas Distribuidora S.A.	Assai	NM	ASAI	Agrosserviço
SlcAgricola S.A.	SlcAgricola	NM	SLCE	Setor primário
Suzano S.A.	Suzano S.A.	NM	SUZB	Setor primário
Três Tentos Agroindustrial S/A	3tentos	NM	TTEN	Setor primário
Tupy S.A.	Tupy	NM	TUPY	Agrosserviço
Vamos Loca. de Cami., Máq. e Equip. S.A.	Vamos	NM	VAMO	Agrosserviço

Nota. N1, N2 e NM correspondem a Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, respectivamente.

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2023).

A amostra ainda apresenta uma subdivisão sendo 15 do setor primário, 12 do agrosserviço e 5 da agroindústria. Primeiramente foi realizada a segregação por subsegmentos do agronegócio, resultando em três categorias; setor primário, agrosserviço e agroindústria.

Os segmentos de listagem na Bolsa de Valores brasileira, B3, oferecem diferentes níveis de governança corporativa para empresas que buscam negociar suas ações no mercado. No Nível 1 (N1), as empresas precisam seguir práticas mais rigorosas de governança do que no mercado tradicional, como maior transparência e

comprometimento com gestão. Já o Nível 2 (N2) demanda ainda mais em governança do que o N1, com práticas avançadas para proteção aos acionistas e conselho com membros independentes. O Novo Mercado (NM) é o topo, exigindo os mais altos padrões de transparência e proteção aos acionistas. Com requisitos como conselho com membros independentes, permite apenas ações ordinárias (ON) para garantir direito a voto aos acionistas.

Posteriormente, foi feita a análise documental, visando identificar quais as práticas de governança são adotadas por cada companhia em seu respectivo segmento. Criou-se um checklist contendo as 54 práticas recomendadas pelo Informe do código de Governança da B3, com as classificações do formulário: atende, atende parcialmente e não atende as práticas recomendadas.

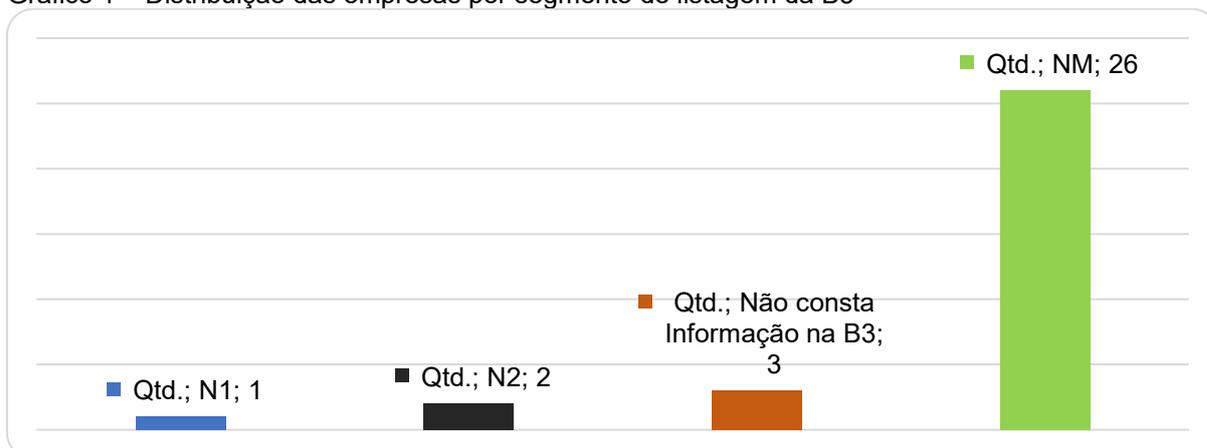
Na sequência, realizou-se cinco análises: a primeira foi identificar o enquadramento das empresas em relação ao segmentos de listagem da B3; A segunda teve a prerrogativa de identificar as empresas do agronegócio como o maior índice de aderência às práticas do Informe Governança da B3; A terceira foi identificar como cada subsetor está se comportando em relação as adoções das práticas recomendadas pelo Informe do código de Governança da B3; Já a quarta e quinta etapa, teve como objetivo identificar quais práticas de governança são mais adotadas e as menos exercidas respectivamente. Portanto, o estudo e a interpretação das informações caracteriza-se como documental (Pereira, 2019), visto que foi elaborada a partir de materiais que ainda não receberam tratamento analítico.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO LISTADAS NA B3**

Esta seção apresenta as empresas do agronegócio listadas na B3 ao final do ano 2021, subdivididas pelo segmento de listagem da B3. No Gráfico 1, observa-se a distribuição das 32 empresas pelo tipo de listagem da B3.

Gráfico 1 – Distribuição das empresas por segmento de listagem da B3



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2023).

Segundo a B3, as empresas listadas no segmento Nível 1 devem adotar práticas que favoreçam a transparência e o acesso às informações pelos investidores. Para isso, divulgam informações adicionais às exigidas em lei, como por exemplo, um calendário anual de eventos corporativos. O *free float* mínimo de 25% deve ser mantido nesse segmento, ou seja, a empresa se compromete a manter no mínimo 25% das ações em circulação no mercado.

O segmento de listagem Nível 2 é similar ao Novo Mercado, porém com algumas exceções. As empresas listadas têm o direito de manter ações preferenciais (PN). No caso de venda de controle da empresa, é assegurado aos detentores de ações ordinárias e preferenciais o mesmo tratamento concedido ao acionista controlador, prevendo, portanto, o direito de *tag along* de 100% do preço pago pelas ações ordinárias do acionista controlador. As ações preferenciais ainda dão o direito de voto aos acionistas em situações críticas, como a aprovação de fusões e incorporações da empresa e contratos entre o acionista controlador e a empresa, sempre que essas decisões estiverem sujeitas à aprovação na assembleia de acionistas.

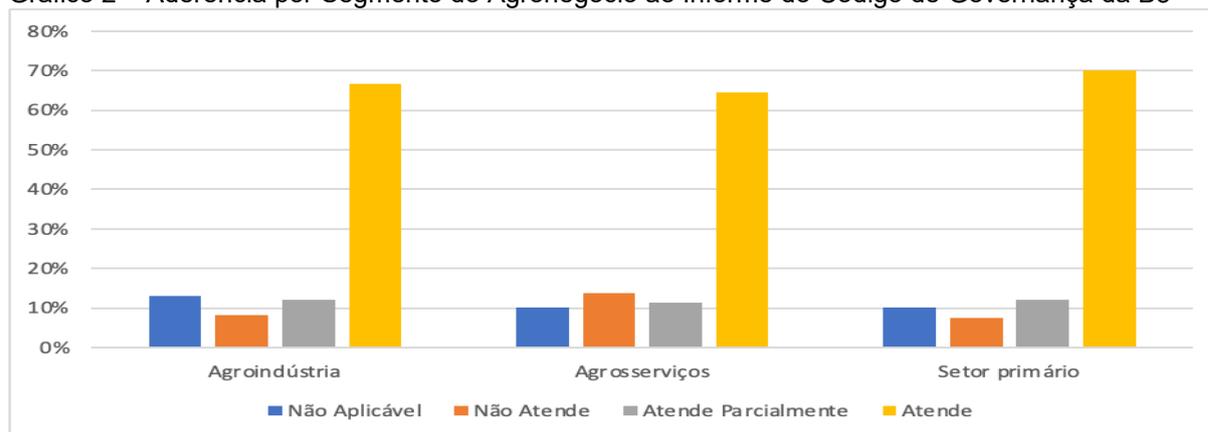
O Novo Mercado (NM) estabeleceu desde sua criação um padrão de governança corporativa altamente diferenciado. A partir da primeira listagem, em 2002, ele se tornou o padrão de transparência e governança exigido pelos investidores para as novas aberturas de capital, sendo recomendado para empresas que pretendam realizar ofertas grandes e direcionadas a qualquer tipo de investidor (investidores institucionais, pessoas físicas, estrangeiros, etc.). O Novo Mercado conduz as empresas ao mais elevado padrão de governança corporativa.

Ao observar o Gráfico 1 identifica-se uma empresa classificada no N1, duas em N2 e a grande maioria, 26 classificadas em NM, (81%). Destaca-se também, três empresas pertencentes à listagem tradicional da B3. Mundo *et al.* (2008) identificaram em seu estudo uma amostra de 31 empresas do agronegócio listadas na B3, entre o período de outubro de 2008 a setembro de 2009, sendo seis do segmento N1, uma em N2, quinze classificadas em NM, nove em outros segmentos.

#### 4.2 ADOÇÃO AS PRÁTICAS RECOMENDADAS POR SEGMENTO

O Gráfico 2 demonstra a aderência por segmento do agronegócio, sendo possível identificar como cada subsetor está se comportando em relação as adoções das práticas recomendadas pelo informe do código de governança da B3.

Gráfico 2 – Aderência por Segmento do Agronegócio ao Informe do Código de Governança da B3



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2023).

Pode-se observar no Gráfico 2, que os três subsetores que fazem parte da amostra apresentam um grande índice de aderências as práticas recomendadas. Outro ponto, que é possível constatar é a adoção parcial as normas recomendadas, existindo uma equiparação entre os subsetores. Em relação ao não atendimento as recomendações das práticas de governança, destaca-se o agrosserviço que supera os demais. Na pesquisa de Schaffer e Crepaldi (2013), que investigaram cooperativas brasileiras do segmento de laticínios, verificou-se diversos aspectos convergentes com boas práticas de governança, porém existem diversos outros aspectos que divergem destas práticas, os quais exigem empenho dos gestores em solucioná-los.

### 4.3 PRÁTICAS MAIS EXERCIDAS

A Tabela 1 apresenta as práticas de governança corporativa mais exercidas pelas empresas pesquisadas. A amostra é composta de 32 empresas e 54 práticas recomendadas pela B3.

Tabela 1 – Práticas com maior % de adoção pelas Empresas do Agronegócio Listadas na B3

<b>Prática Recomendada B3</b>	<b>Atende - % em Relação ao Total das Empresa Pesquisadas</b>
1.3.2 As atas devem permitir o pleno entendimento das discussões havidas na assembleia, ainda que lavradas em forma de sumário de fatos ocorridos, e trazer a identificação dos votos proferidos pelos acionistas	84
2.3.1 O diretor-presidente não deve acumular o cargo de presidente do conselho de administração	84
3.4.2 A remuneração da diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de médio e longo prazos relacionadas de forma clara e objetiva à geração de valor econômico para a companhia no longo prazo	84
2.9.3 As atas de reunião do conselho devem ser redigidas com clareza e registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto	81
3.1.1 A diretoria deve, sem prejuízo de suas atribuições legais e estatutárias e de outras práticas previstas no Código: (i) executar a política de gestão de riscos e, sempre que necessário, propor ao conselho eventuais necessidades de revisão dessa política, em função de alterações nos riscos a que a companhia está exposta; (ii) implementar e manter mecanismos, processos e programas eficazes de monitoramento e divulgação do desempenho financeiro e operacional e dos impactos das atividades da companhia na sociedade e no meio ambiente	81
4.5.2 Cabe ao conselho de administração zelar para que a diretoria possua mecanismos e controles internos para conhecer, avaliar e controlar os riscos, a fim de mantê-los em níveis compatíveis com os limites fixados, incluindo programa de integridade/conformidade (compliance) visando o cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas	81
5.2.1 As regras de governança da companhia devem zelar pela separação e definição clara de funções, papéis e responsabilidades associados aos mandatos de todos os agentes de governança. Devem ainda ser definidas as alçadas de decisão de cada instância, com o objetivo de minimizar possíveis focos de conflitos de interesses	81
<b>Média</b>	<b>82</b>

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2023).

As práticas relacionadas na Tabela 1 apresentam uma média de 82% de aderência pelas empresas pesquisadas. Isso significa que em média 8,2 em cada 10 empresas adota as práticas da Tabela 1. Colares-Santos *et al.* (2022) apresentam como resultado que o tema sustentabilidade ambiental passou a incorporar a visão de perpetuidade das empresas, juntamente com políticas e adoção de práticas de governança.

Verificou-se quais as práticas do informe do código de governança da B3 têm o maior percentual de adoção pelas empresas pesquisada, tendo como destaque as seguintes práticas: As atas devem permitir o pleno entendimento das discussões havidas na assembleia, ainda que lavradas em forma de sumário de fatos ocorridos, e trazer a identificação dos votos proferidos pelos acionistas (84%); O diretor-presidente não deve acumular o cargo de presidente do conselho de administração (84%); A remuneração da diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de médio e longo prazos relacionadas de forma clara e objetiva à geração de valor econômico para a companhia no longo prazo (84%).

#### 4.4 PRÁTICAS MENOS EXERCIDAS

A Tabela 2 apresenta as práticas de governança corporativa com menor aderência pelas empresas pesquisadas. A amostra partiu de 32 empresas e 54 práticas recomendadas pela B3.

Tabela 2 – Práticas com menor % de adoção pelas Empresas do Agronegócio Listadas na B3

<b>Prática Recomendada B3</b>	<b>Não Atende - % em Relação ao Total das Empresa Pesquisadas</b>
1.2.1 Os acordos de acionistas não devem vincular o exercício do direito de voto de nenhum administrador ou membro dos órgãos de fiscalização e controle	13
5.5.3 A política sobre contribuições voluntárias das companhias controladas pelo Estado, ou que tenham relações comerciais reiteradas e relevantes com o Estado, deve vedar contribuições ou doações a partidos políticos ou pessoas a eles ligadas, ainda que permitidas por lei	16
2.2.1 O estatuto social deve estabelecer que: (i) o conselho de administração seja composto em sua maioria por membros externos, tendo, no mínimo, um terço de membros independentes; (ii) o conselho de administração deve avaliar e divulgar anualmente quem são os conselheiros independentes, bem como indicar e justificar quaisquer circunstâncias que possam comprometer sua independência	16
4.4.2 Em caso de terceirização dessa atividade, os serviços de auditoria interna não devem ser exercidos pela mesma empresa que presta serviços de auditoria das demonstrações financeiras. A companhia não deve contratar para auditoria interna quem tenha prestado serviços de auditoria independente para a companhia há menos de três anos	19
1.4.3 Caso o estatuto determine a realização de oferta pública de aquisição de ações (OPA) sempre que um acionista ou grupo de acionistas atingir, de forma direta ou indireta, participação relevante no capital votante, a regra de determinação do preço da oferta não deve impor acréscimos de prêmios substancialmente acima do valor econômico ou de mercado das ações	19

2.9.2 As reuniões do conselho devem prever regularmente sessões exclusivas para conselheiros externos, sem a presença dos executivos e demais convidados, para alinhamento dos conselheiros externos e discussão de temas que possam criar constrangimento	31
<b>Média</b>	<b>19</b>

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2023).

A Tabela 2 demonstra as práticas de governança corporativa com menor % de aderência em relação a amostra pesquisada. Observa-se uma média geral de 19% de adoção. Isso significa que em média, 8,10 em cada 10 empresas não adotam as práticas mencionadas na Tabela 2. Outro ponto que se destaca, é a prática com o menor % de adoção, sendo adotada por apenas 13% das empresas pesquisadas.

Conforme ressaltado pelo IBGC (2023), uma prática importante é a realização de sessões exclusivas durante as reuniões do conselho. Nestes momentos, é reservado um tempo específico apenas para os conselheiros, sem a presença de executivos, conselheiros que possam estar em conflito de interesses ou outros convidados. Essa prática tem como objetivo principal promover a coesão entre os membros do conselho e facilitar a discussão de assuntos que sejam de competência exclusiva do conselho, bem como temas que possam envolver potenciais conflitos de interesse. No entanto essa foi a prática menos adotada.

A pesquisa também identificou as práticas com o menor percentual de adoção pelas empresas pesquisadas, tendo como destaque as seguintes práticas: Os acordos de acionistas não devem vincular o exercício do direito de voto de nenhum administrador ou membro dos órgãos de fiscalização e controle (13%); A política sobre contribuições voluntárias das companhias controladas pelo Estado, ou que tenham relações comerciais reiteradas e relevantes com o Estado, deve vedar contribuições ou doações a partidos políticos ou pessoas a eles ligadas, ainda que permitidas por lei (16%); O estatuto social deve estabelecer que: (i) o conselho de administração seja composto em sua maioria por membros externos, tendo, no mínimo, um terço de membros independentes; (ii) o conselho de administração deve avaliar e divulgar anualmente quem são os conselheiros independentes, bem como indicar e justificar quaisquer circunstâncias que possam comprometer sua independência (16%).

## 4.5 ADOÇÃO AS PRÁTICAS RECOMENDADAS

A Tabela 3 evidencia as empresas do agronegócio como o maior índice de aderência as práticas do Informe do Código de Governança da B3.

Tabela 3 – Empresas do Agronegócio e suas adoções ao Informe do Código de Governança da B3

Empresas	Segmento do Agronegócio	Atende	Atende Parcialmente	Não Atende	Não Aplicável	Total (%)
Ambev S.A.	Agroindústria	72	9	7	11	100
Cosan S.A.	Agroindústria	72	17	4	7	100
M.Dias Branco S.A. Ind Com de Alimentos	Agroindústria	67	7	7	19	100
Arezzo Indústria e Comércio S.A.	Agroindústria	56	15	15	15	100
Raizen S.A.	Agroindústria	-	-	-	-	-
<b>Média</b>		<b>53</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>80</b>
Cia Brasileira de Distribuicao	Agrosserviço	89	4	0	7	100
Sendas Distribuidora S.A.	Agrosserviço	89	4	0	7	100
Tupy S.A.	Agrosserviço	83	9	0	7	100
Rumo S.A.	Agrosserviço	72	11	9	7	100
Randon S.A. Implementos e Participacoes	Agrosserviço	67	4	15	15	100
Vamos Locação de Caminhões. Máquinas e Equip. S.A.	Agrosserviço	67	13	11	9	100
Armac Locação. Logística e Serviços S.A.	Agrosserviço	65	11	11	13	100
Kepler Weber S.A.	Agrosserviço	63	2	26	9	100
Hidroviás do Brasil S.A.	Agrosserviço	61	26	2	11	100
Atacadão S.A.	Agrosserviço	54	19	11	17	100
Grupo Mateus S.A.	Agrosserviço	48	26	13	13	100
Recrusul S.A.	Agrosserviço	17	9	69	6	100
<b>Média</b>		<b>65</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
Marfrig Global Foods S.A.	Setor primário	85	7	0	7	100
Suzano S.A.	Setor primário	85	9	0	6	100
Brf S.A.	Setor primário	83	7	0	9	100
Dexco S.A.	Setor primário	80	6	2	13	100
Jbs S.A.	Setor primário	78	7	9	6	100
SlcAgrícola S.A.	Setor primário	74	13	4	9	100
Três Tentos Agroindustrial S/A	Setor primário	74	2	11	13	100
Irani Papel e Embalagem S.A.	Setor primário	56	20	11	13	100
Klabin S.A.	Setor primário	56	15	17	13	100
Minerva S.A.	Setor primário	56	20	17	7	100
Boa Safra Sementes S.A.	Setor primário	44	26	13	17	100
Brasilagro - Cia Bras de PropAgricultoras	Setor primário	-	-	-	-	-
Camil Alimentos S.A.	Setor primário	-	-	-	-	-
Jalles Machado S.A.	Setor primário	-	-	-	-	-
Sao Martinho S.A.	Setor primário	-	-	-	-	-
<b>Média</b>		<b>51</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>73</b>

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2023).

Destaca-se no subsetor Agroindústria, as empresas Ambev S.A. e Corsan S.A. com 72% de adesão em relação as 54 práticas recomendadas pelo Informe do código de Governança da B3. No Agrosserviço, as empresas Cia Brasileira de Distribuição e Sendas Distribuidora S.A. aparecem com 89% de adoção. Já no setor primário, pode-se observar com 85% aderência as empresas Marfrig Global Foods S.A. e Suzano S.A. Coleman *et al.* (2008) identificaram apenas os mecanismos de governança adotados no sistema Agroindustrial da Carne Bovina e avançou no estudo teórico de estruturas de governança de Sistemas Agroindustriais, sugerindo uma tipologia a partir das variáveis estudadas, tendo como referencial teórico a “Teoria dos Custos de Mensuração”.

Se, por um lado, observa-se apenas 6% de classificações “não atende”, por outro, tem-se apenas 51% com atendimento pleno, ressaltando que 81% destas empresas pertencem ao Novo Mercado, segmento de maior exigência de governança corporativa da B3. Assim, uma melhora nas ferramentas de governança corporativa é o caminho para auxiliar na tomada de decisão, organização e profissionalização nas empresas rurais, como também na implantação de normas e regras para os objetivos das empresas rurais (Castro; Correia; Pagotto, 2023).

#### 4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Embora as empresas do agronegócio listadas na B3 tenham aderido formalmente aos segmentos de governança corporativa, ainda há espaço para evolução na efetiva adoção das práticas recomendadas.

Os achados de alta adesão a determinadas práticas, como a separação dos cargos de presidente do conselho e CEO (84%) e remuneração atrelada a metas de longo prazo (84%), sugerem um alinhamento com princípios fundamentais de governança preconizados por instituições como o IBGC, visando fortalecer a independência do conselho e o alinhamento de interesses.

Porém, baixos percentuais de adoção em aspectos como limitação dos acordos de acionistas (13%) e independência do conselho (16%) sinalizam desafios para plena implementação de mecanismos que mitiguem influências indevidas de grupos de controle e garantam autonomia dos conselhos, conforme preconizado pelas melhores práticas de governança (IBGC, 2023).

Essa dualidade identificada parece refletir um estágio intermediário de evolução da governança corporativa no agronegócio brasileiro. Apesar dos avanços formais, a consolidação das melhores práticas ainda demanda maior conscientização dos benefícios de longo prazo advindos do efetivo comprometimento com os princípios de equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa preconizados na teoria da governança. A plena adoção das melhores práticas de governança corporativa pelas empresas do agronegócio tende a contribuir para sua longevidade e criação de valor sustentável, reforçando a importância estratégica desse movimento para o setor.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve o objetivo de identificar as principais práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas do agronegócio listadas e negociadas na B3 em 2021. A amostra concentrou-se nas 32 companhias desse setor presentes na B3 naquele ano.

A pesquisa identificou que o segmento de agrosserviços apresentou o maior percentual médio de adoção das práticas recomendadas pelo Código de Governança da B3 (65%), seguido pela agroindústria (53%) e setor primário (51%). Destaca-se a Cia Brasileira de Distribuição (agrosserviços) com 89% de adesão e a Marfrig (setor primário) e Ambev (agroindústria) com 85% e 72%, respectivamente.

Ao analisar as práticas mais adotadas, como separação dos cargos de presidente e CEO (84%) e remuneração atrelada a metas de longo prazo (84%), verifica-se alinhamento com princípios fundamentais preconizados por instituições como o IBGC. Porém, baixos percentuais em aspectos como limitação de acordos de acionistas (13%) e independência dos conselhos (16%) sinalizam desafios na consolidação plena das melhores práticas de governança.

O diferencial deste estudo reside em mapear detalhadamente o estágio atual de adoção das recomendações de governança corporativa pelas empresas do agronegócio brasileiro, setor de grande importância econômica e impacto socioambiental. Ao evidenciar as práticas mais e menos observadas, a pesquisa permite aos investidores, sociedade civil e órgãos reguladores exercerem julgamento sobre o real engajamento do setor com os princípios de equidade, transparência e

responsabilidade corporativa. Dessa forma, o estudo contribui para fomentar melhorias na governança do agronegócio, fomentando a adoção de rotinas sustentáveis e condutas éticas que tendem a favorecer a longevidade e valorização das empresas.

Como limitação, os resultados obtidos são específicos da amostra analisada, não podendo ser generalizados a outros setores. Sugere-se, como pesquisas futuras, aplicar esta análise a outras indústrias listadas na B3, identificando particularidades setoriais na adoção das práticas de governança corporativa recomendadas.

## REFERÊNCIAS

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. D. B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, v. 12, n. 24, p. 237-269, 2005.

CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSTAJN, D. Custos de mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no sistema agroindustrial da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, 2008. Disponível em: <https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/71>. Acesso em: 4 maio 2024.

CARVALHO, C. C.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V.; SALES, R. K. L. Mensuração da Capacidade de Governança Corporativa das Empresas Familiares para migração ao Novo Mercado da BM&FBovespa. **Revista de Administração FACES Journal**, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2016V15N3ART3516>. Acesso em: 4 maio 2024.

CASTRO, B. D. O. S.; CORREIA, É. C. S. S.; PAGOTTO, D. S. Governança Familiar no Agronegócio: Fatores Facilitadores e Restritivos. **Environmental Science & Technology Innovation**, v. 2, n. 2, 2023.

COLARES-SANTOS, L.; PEREIRA, K. S.; HAYASHI, J. H.; ENDO, G. Y.; RODRIGUES, V. C. Sustentabilidade ambiental no agronegócio. **Encontro Internacional De Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, 2022.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL [CNA]. **Boletim**. Brasília: CNA, 15 mar. 2022. Disponível em: <https://cnabrasil.org.br/publicacoes/pib-do-agronegocio-cresceu-abaixo-das-projecoes>. Acesso em: 4 maio 2024.

COUTO, A. B. G.; RANGEL, L. A. D. Corporate governance aspects in sustainability and performance assessment models for energy companies: a systematic review of the literature. **Gestão & Produção**, v. 30, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e4322>. Acesso em: 4 maio 2024.

GONZALEZ, R. S. **Governança corporativa**. São Paulo: Trevisan, 2012. E-book.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

LARRATE, M. **Governança corporativa e remuneração dos gestores**. São Paulo: Grupo GEN, 2013. E-book.

LIMA, F. M.; ALMEIDA, R. S.; SILVA, J. G.; CARVALHO, L. V. Governança da política ambiental e o agronegócio brasileiro. **Colóquio-Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 19, n. 2, p. 237-258, 2022. Disponível em <https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/2492>. Acesso em: 4 maio 2024.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança**: o debate e as implicações. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MEDRADO, S. S.; SOUZA, S. B.; ARRUDA, T. J. M.; SOUZA, M. P. Governança e responsabilidade social: um estudo de caso da fazenda Don Aro. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 4, p. 33424-33443, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n4-006>. Acesso em: 4 maio 2024.

MUNDO NETO, M.; BARBUI, V. C.; GRANDE, C. D.; NASCIMENTO, V. C.; PINTO, P. C. A governança corporativa como modelo de gestão empresarial: um estudo no agronegócio brasileiro. **Revista Interface Tecnológica**, v. 5, n. 1, p. 11-20, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança corporativa na prática**: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PERIA, M. L.; SANTOS, D. F. L.; MONTORO, S. B. A responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro e econômico de empresas estabelecidas no Brasil. **Desafio Online**, v. 8, n. 1, 2020.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

SANTANA, M. H. The novo mercado. In: **Focus 5**: Novo Mercado and its followers: case studies in corporate governance reform Global Corporate Governance Forum. International Finance Corporation, 2008.

SCHAFFER, G.; CREPALDI, M. Aderência às recomendações de boas práticas de governança corporativa em quatro cooperativas brasileiras do segmento de laticínios. **ABCustos**, v. 8, n. 3, p. 88-106, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.47179/abcustos.v8i3.244>. Acesso em: 5 maio 2024.

SERRA, S.; LEMOS, K. A influência da governança corporativa e do auditor na divulgação sobre riscos. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 8, n. 3, 2020. Doi: 10.22478/ufpb.2318-1001.2020v8n3.47009.

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SIRQUEIRA, A. B. D.; KALATZIS, A. E. G.; TOLEDO, F. M. B. D. Boas práticas de governança corporativa e otimização de portfólio: Uma análise comparativa. **Revista Economia. Brasília**, v. 7, n. 3, p. 521-544, 2007.

ZIMMER, D. L.; BILIBIO, J. P.; MICHELS, A. The financial and economic performance indexes of agribusiness companies listed in the B3 SA. **Custos e@gronegocio**, v. 15, n. 2, p. 405-438, 2019.