

ÉTICA E SUSTENTABILIDADE NO AGRONEGÓCIO: PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ESG EM EMPRESAS BRASILEIRAS

ETHICS AND SUSTAINABILITY IN AGRIBUSINESS: ESG GOVERNANCE PRACTICES IN BRAZILIAN COMPANIES

Artigo recebido em: 17/11/2025

Artigo aceito em: 13/2/2026

Claudemir Guga Ramos*

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT), Juína, Mato Grosso, Brasil

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0165521583547233>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7167-3606>

phd.economista@gmail.com

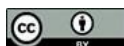
The authors declare that there is no conflict of interest

Resumo

A crescente demanda por práticas empresariais responsáveis tem impulsionado a incorporação dos critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) nas estratégias corporativas, especialmente no setor agroindustrial brasileiro. Este estudo objetiva analisar criticamente as práticas de governança sustentável adotadas por empresas do agronegócio listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, focalizando as relações com fornecedores, clientes e comunidades locais. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, estruturada em três fases: (i) análise documental dos Relatos Integrados de três empresas brasileiras do setor presentes na carteira do ISE B3 2022/2023 (Raízen, SLC Agrícola e 3tentos); (ii) mineração e análise qualitativa de artigos científicos extraídos da base Web of Science, com foco na interseção entre agronegócio e ESG; e (iii) triangulação analítica com suporte de softwares especializados (NVivo e VOSviewer), permitindo a categorização, codificação e visualização de padrões discursivos e temáticos. Os resultados indicam que, embora haja avanços na integração de práticas ESG, persistem desafios relacionados à coordenação interorganizacional e à efetiva implementação de mecanismos de governança que assegurem a sustentabilidade ao longo da cadeia de valor. Conclui-se que a consolidação de práticas ESG no agronegócio brasileiro requer não apenas o comprometimento individual das empresas, mas também a construção de arranjos institucionais que promovam a colaboração entre os diversos stakeholders envolvidos.

Abstract

The increasing demand for responsible business practices has driven the incorporation of ESG (environmental, social, and governance) criteria into corporate strategies, particularly in the Brazilian agribusiness sector. This study aims to critically analyze the sustainable governance practices adopted by agribusiness companies listed in the B3 Corporate Sustainability Index (ISE), focusing on relationships with suppliers, customers, and local communities. The research employs a qualitative exploratory approach, structured in three phases: (i) documentary analysis of the Integrated Reports of three Brazilian companies in the sector present in the ISE B3 2022/2023 portfolio (Raízen, SLC Agrícola, and 3tentos); (ii) mining and qualitative analysis of scientific articles extracted from the Web of Science database, focusing on the intersection between agribusiness and ESG; and (iii) analytical triangulation supported by specialized software (NVivo and VOSviewer), enabling the categorization, coding, and visualization of discursive and thematic patterns. The results indicate that, although there have been advances in integrating ESG practices, challenges remain related to interorganizational coordination and the effective implementation of governance mechanisms that ensure sustainability along the value chain. It is concluded that the consolidation of ESG practices in Brazilian agribusiness requires not only the individual commitment of companies but also the construction of institutional arrangements that promote collaboration among the various stakeholders involved.



Palavras-chave: Agronegócio. ESG. Governança Sustentável. Stakeholders. Cadeia de Valor.

Keywords: *Agribusiness. ESG. Sustainable Governance. Stakeholders. Value Chain.*

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem-se intensificado, no campo da gestão organizacional, o reconhecimento de que o êxito corporativo está intrinsecamente condicionado à capacidade das empresas de responderem a demandas sociais, ambientais e éticas cada vez mais complexas e interdependentes. Essa inflexão epistemológica desloca o foco da performance exclusivamente econômico-financeira para uma lógica de valor ampliado, na qual aspectos de governança, responsabilidade social e preservação ambiental tornam-se indissociáveis da estratégia empresarial. No setor do agronegócio, esse deslocamento adquire contornos singulares: ao mesmo tempo em que o setor se consolida como eixo estruturante da economia nacional, sua atuação está historicamente associada a externalidades socioambientais críticas, como degradação ecossistêmica, desigualdades territoriais e conflitos fundiários.

Diante desse cenário, a adoção de práticas orientadas por critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) não representa mais uma opção voluntária ou exclusivamente reputacional, mas se impõe como requisito de permanência institucional, legitimidade social e competitividade global. Entretanto, a materialização desses princípios enfrenta barreiras operacionais e institucionais significativas, especialmente em setores de alta complexidade estrutural, como o agronegócio. A heterogeneidade dos atores envolvidos, a dispersão geográfica das cadeias produtivas e a assimetria de poder entre elos produtivos configuram um ambiente em que a governança sustentável requer mecanismos sofisticados de coordenação, monitoramento e engajamento interorganizacional.

Apesar dos avanços observados na literatura especializada em responsabilidade corporativa, cadeias de suprimento sustentáveis e governança socioambiental, persiste uma lacuna teórico-empírica no que se refere à análise sistemática de como empresas do agronegócio brasileiro vêm incorporando a agenda ESG em seus modelos de negócio, de modo articulado e relacional. Tal lacuna é ainda mais evidente quando se observa a escassez de estudos que integrem, simultaneamente, evidências empíricas nacionais,

literatura internacional de referência e uma perspectiva crítica sobre as dinâmicas de poder e legitimação presentes nas cadeias de valor agroindustriais.

É nesse contexto que se insere o presente estudo, cujo objetivo é analisar criticamente as práticas de governança sustentável adotadas por empresas do agronegócio listadas na carteira 2022/2023 do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, à luz da literatura científica internacional sobre ESG, com ênfase nas relações estabelecidas com fornecedores, clientes e comunidades locais. Parte-se do pressuposto de que a sustentabilidade, para além de diretrizes normativas, deve ser compreendida como resultado de arranjos relacionais, estratégicos e institucionais que atravessam todos os elos da cadeia de valor.

Para alcançar tal finalidade, o artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução. A seção seguinte apresenta o arcabouço teórico que fundamenta a análise, com ênfase nas contribuições da Teoria dos Stakeholders, da abordagem de Valor Compartilhado e dos estudos sobre Governança da Cadeia de Valor Sustentável. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados e os critérios de seleção e análise das fontes empíricas. A terceira seção apresenta os resultados da pesquisa, que são então discutidos criticamente à luz da literatura especializada. Por fim, as considerações finais sintetizam as contribuições do estudo, reconhecem suas limitações e propõem desdobramentos para futuras investigações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A consolidação da agenda ESG como eixo estruturante das estratégias organizacionais contemporâneas demanda, do ponto de vista analítico, um referencial teórico que permita compreender a sustentabilidade não apenas como atributo técnico ou normativo, mas como construção relacional, institucional e interorganizacional. Neste estudo, três pilares teóricos são mobilizados de forma complementar: a Teoria dos Stakeholders, a abordagem do Valor Compartilhado e os estudos sobre Governança da Cadeia de Valor Sustentável. Esses referenciais permitem interpretar os dados empíricos sob uma perspectiva que valoriza a interdependência entre os atores envolvidos, a articulação entre desempenho econômico e impacto social, e os mecanismos de coordenação que tornam a sustentabilidade possível ao longo da cadeia agroindustrial.

A Teoria dos Stakeholders, proposta por Freeman (1984), representa um marco na transição das abordagens centradas exclusivamente nos acionistas para modelos de gestão orientados à multiplicidade de públicos de interesse que cercam a organização. Para Freeman, stakeholders são todos os indivíduos ou grupos que podem afetar ou serem afetados pelos objetivos corporativos, incluindo clientes, fornecedores, funcionários, comunidades locais, governos e organizações da sociedade civil. Tal abordagem rompe com a lógica tradicional de maximização do lucro acionário, ao propor que a perenidade e a legitimidade das empresas dependem da qualidade das relações mantidas com esses públicos. Essa concepção relacional foi aprofundada por Mattingly (2004), ao destacar que as empresas operam inseridas em sistemas sociopolíticos nos quais a legitimidade é continuamente negociada. No campo das cadeias agroindustriais, onde as decisões empresariais têm impactos diretos sobre o território e sobre redes produtivas de alta complexidade, a aplicação da Teoria dos Stakeholders torna-se especialmente pertinente. A literatura aponta, ainda, que consumidores e fornecedores, os chamados stakeholders focais (Dyer & Singh, 1998), desempenham papel central na construção da vantagem competitiva sustentável, ao atuar como coautores das soluções implementadas.

Complementarmente, a noção de Valor Compartilhado, desenvolvida por Porter e Kramer (2011), fornece uma chave interpretativa para compreender como a integração entre interesses econômicos e sociais pode constituir uma estratégia de negócio legítima e eficaz. Os autores argumentam que os desafios sociais e ambientais não devem ser vistos como custos ou riscos, mas como oportunidades de inovação, diferenciação e criação de valor. A lógica do valor compartilhado propõe três eixos principais de atuação empresarial: a reconcepção de produtos e mercados com base em critérios de impacto positivo; o redesenho da cadeia de valor para melhorar sua eficiência socioambiental; e o fortalecimento dos ecossistemas locais nos quais a empresa opera. Tais princípios dialogam diretamente com os dados deste estudo, nos quais as empresas analisadas buscaram, em maior ou menor grau, alinhar sua estratégia corporativa a projetos que beneficiam simultaneamente a organização e a coletividade. O valor compartilhado, nesse sentido, opera como uma síntese entre os interesses do negócio e as expectativas da sociedade, contribuindo para a construção de uma nova lógica de legitimação empresarial.

Entretanto, reconhecer a importância dos stakeholders e adotar uma lógica de valor compartilhado requer, necessariamente, mecanismos institucionais e operacionais

capazes de coordenar as múltiplas relações envolvidas, especialmente em setores com elevada fragmentação e dispersão territorial, como o agronegócio. É nesse ponto que se insere o terceiro eixo da presente fundamentação: a governança da cadeia de valor. A literatura sobre Cadeias Globais de Valor (Global Value Chains), especialmente os trabalhos de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), oferece elementos analíticos para compreender como empresas líderes exercem coordenação sobre suas redes de fornecedores, definindo padrões de conduta, critérios de qualidade e mecanismos de monitoramento. Pagell e Shevchenko (2014) ampliam essa discussão ao propor que cadeias sustentáveis devem ser tratadas como sistemas abertos e adaptativos, capazes de responder a pressões externas e incorporar inovação institucional. Gold, Seuring e Beske (2010), por sua vez, ressaltam a importância da colaboração interorganizacional, da confiança mútua e da transparência nos processos de avaliação. Já Carter e Rogers (2008) apresentam um modelo integrado de sustentabilidade nas cadeias, ancorado nos pilares econômico, ambiental e social, e sustentado pela lógica de interdependência.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa possui natureza qualitativa, caráter exploratório e abordagem descritiva, características que se alinham ao objetivo de compreender e propor modelos de governança sustentável aplicáveis ao setor do agronegócio. Conforme Gil (2019), estudos exploratórios são apropriados quando o objeto de investigação ainda se encontra pouco delimitado ou quando se deseja abrir novas possibilidades de compreensão teórica e prática. Optou-se por uma estratégia de triangulação metodológica, conforme defendem Denzin e Lincoln (2018), a fim de aumentar a consistência, a confiabilidade e a profundidade interpretativa dos dados. O percurso investigativo foi estruturado em três fases interdependentes, articulando dados empíricos, documentais e científicos.

Nesta fase inicial, buscou-se identificar empresas do setor do agronegócio presentes na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, ciclo 2022/2023. Segundo Silva e Mendes (2020), o ISE funciona como um termômetro de desempenho ESG (ambiental, social e de governança) das companhias listadas no mercado brasileiro, evidenciando aquelas que mantêm compromissos públicos com a sustentabilidade. O critério de seleção adotado foi a representatividade setorial no agronegócio, com foco em empresas de capital aberto, alto grau de divulgação de

informações e atuação significativa em cadeias produtivas agroindustriais. Foram selecionadas, assim, três companhias: Raízen S.A., SLC Agrícola S.A. e 3tentos S.A., por sua atuação robusta e publicação de Relatos Integrados atualizados.

A segunda etapa envolveu a análise documental dos Relatos Integrados disponibilizados pelas empresas selecionadas. Tais documentos foram tratados como fontes primárias, conforme proposto por Cellard (2019), pois expressam diretamente a visão institucional sobre estratégias, riscos, oportunidades e práticas ESG. Para o tratamento sistemático dos dados, adotou-se a Análise de Conteúdo, conforme metodologia de Bardin (2016), utilizando-se o software NVivo como ferramenta auxiliar de codificação e categorização textual.

A abordagem mista, dedutiva e indutiva, permitiu tanto a organização inicial por categorias pré-estabelecidas (Cadeia de Valor, Stakeholders, Sustentabilidade, Governança, Transparência), quanto a emergência de temas e padrões diretamente oriundos dos discursos corporativos. Tal estratégia encontra respaldo em Flick (2009), que defende a flexibilidade e a profundidade analítica da análise de conteúdo em pesquisas qualitativas de cunho organizacional.

A terceira fase objetivou incorporar evidências científicas internacionais ao estudo, por meio de mineração bibliográfica na base Web of Science (WoS), reconhecida por seu rigor editorial e abrangência multidisciplinar. A estratégia de busca utilizou os descritores “agribusiness” e “ESG”, limitando-se a artigos publicados entre 2018 e 2023. Após curadoria por relevância temática e recorte metodológico, compôs-se um corpus de 90 artigos.

Para o mapeamento dos termos recorrentes e identificação de clusters semânticos, aplicou-se o software VOSviewer, conforme recomendações metodológicas de van Eck e Waltman (2014). Posteriormente, os resumos e seções de resultados foram analisados qualitativamente com auxílio do NVivo, em consonância com procedimentos sugeridos por Bauer e Gaskell (2002). Essa combinação de técnicas possibilitou a identificação de padrões discursivos relacionados à cadeia de suprimentos, relação com stakeholders (clientes, fornecedores e comunidades) e práticas sustentáveis no contexto do agronegócio.

A escolha pela triangulação de fontes e métodos visa aumentar a confiabilidade dos achados, conforme sugerido por Patton (2002), ao permitir a confrontação e complementaridade entre dados corporativos e evidências científicas. O uso de softwares

especializados como VOSviewer para visualização de redes semânticas e NVivo para análise textual que garante sistematicidade e rigor ao tratamento qualitativo, reforçando a validade da interpretação, conforme defendem Miles, Huberman e Saldaña (2014). A estratégia adotada permite, portanto, não apenas a descrição de práticas existentes, mas a construção fundamentada de proposições aplicáveis à governança sustentável no agronegócio.

4 RESULTADOS

A análise dos dados empíricos foi realizada em duas frentes principais: (1) a codificação dos Relatos Integrados das três empresas selecionadas da carteira ISE B3 2022/2023; e (2) a mineração de 90 artigos científicos provenientes da base Web of Science (WoS), com suporte de ferramentas de análise qualitativa (NVivo) e bibliométrica (VOSviewer). A seguir, apresentam-se os dados coletados e sistematizados a partir dessas duas etapas.

4.1 Resultados da análise dos relatos integrados das empresas selecionadas

A análise documental realizada sobre os Relatos Integrados das empresas Raízen S.A., SLC Agrícola S.A. e 3tentos Agroindustrial S.A., componentes da carteira 2022/2023 do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), revelou uma série de padrões discursivos e operacionais relacionados à governança sustentável no contexto do agronegócio nacional. Por meio de codificação sistemática com o software NVivo, a partir de categorias teóricas previamente definidas, foi possível identificar núcleos temáticos recorrentes que sinalizam o grau de maturidade e institucionalização das práticas ESG nessas organizações.

A codificação englobou 132 trechos relevantes, distribuídos em cinco grandes eixos analíticos: Cadeia de Valor, Fornecedores, Comunidades Locais, Sustentabilidade e Governança Corporativa. As ocorrências foram extraídas de relatórios completos, de natureza pública e institucional, com vigência nos anos de 2021 e 2022, e que seguem parâmetros internacionais de relato como GRI, IIRC e SASB.

No relatório da Raízen, observa-se a consolidação de uma narrativa estratégica voltada à transição energética e ao protagonismo na bioeconomia, aspectos que dialogam

diretamente com a incorporação de critérios ambientais e sociais ao modelo de negócio. O Relato Integrado menciona de forma sistemática a interdependência entre os elos da cadeia de valor e o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), afirmando: “Nosso compromisso é promover a transição energética por meio de soluções sustentáveis que perpassam toda a cadeia de valor, desde o campo até o consumidor.” (Raízen, 2022, p. 27)

Foram identificados 53 trechos codificados relacionados às categorias propostas, com predominância das menções à cadeia de valor (18 ocorrências) e aos fornecedores (17 ocorrências). A empresa explicita mecanismos de rastreabilidade, exigências contratuais baseadas em indicadores ESG e auditorias periódicas, destacando uma atuação robusta de controle e indução junto à cadeia de suprimentos. Além disso, 12 trechos tratam de ações com comunidades locais, com foco em inclusão produtiva, projetos socioambientais e mitigação de externalidades.

O documento institucional da SLC Agrícola apresenta uma abordagem centrada na tecnificação dos processos agrícolas e na adoção de parâmetros internacionais para aferição de impactos. Foram codificados 47 trechos, com ênfase na gestão integrada de riscos climáticos, no monitoramento de propriedades arrendadas e na implementação de protocolos de agricultura regenerativa.

A empresa destaca a conformidade com normativas e certificações ambientais, além da estruturação de sistemas internos de governança que possibilitam a tomada de decisão com base em métricas de sustentabilidade, “Todas as áreas de produção, sejam próprias ou arrendadas, passam por processo de due diligence socioambiental, o que garante a conformidade com padrões internacionais de sustentabilidade.” (SLC Agrícola, 2022, p. 33)

A categoria “fornecedores” concentrou 22 trechos codificados, enquanto “cadeia de valor” apareceu em 19 ocorrências. É notável a ênfase em tecnologias de rastreabilidade e gestão climática, evidenciando uma visão ampliada da governança que abarca riscos físicos, de transição e reputacionais.

A 3tentos se distingue por uma abordagem mais voltada à dinâmica territorial e à valorização de parcerias com pequenos produtores, revelando uma estratégia que integra desenvolvimento regional e performance operacional. Foram identificados 32 trechos codificados, sendo 13 relacionados a fornecedores e 11 à cadeia de valor.

Entre os programas destacados, encontra-se o “Parceria Sustentável”, que visa capacitar agricultores em práticas de uso racional de recursos naturais, assistência técnica e acesso a crédito e canais de comercialização. Tal iniciativa é descrita como elemento central da proposta de valor da empresa: “A 3tentos acredita que o desenvolvimento da cadeia produtiva está diretamente ligado à valorização dos agricultores, por meio de capacitação técnica, crédito e comercialização responsável.” (3tentos, 2022, p. 15)

Ainda que com menor densidade textual que as demais empresas, a 3tentos destaca-se pelo enraizamento territorial de suas ações, o que se reflete na maior frequência de trechos vinculados à categoria comunidades locais (10 ocorrências).

4.2 Resultados da mineração bibliográfica na base Web of Science

Com vistas a ampliar a base empírica da pesquisa e dialogar com a produção científica internacional sobre sustentabilidade e governança no agronegócio, realizou-se uma mineração sistemática de literatura na base Web of Science (WoS). Esta base foi escolhida não apenas por seu alto fator de impacto e confiabilidade editorial, mas também por oferecer uma ampla cobertura interdisciplinar, especialmente nas áreas de administração, ciências ambientais e ciências agrárias.

A estratégia de busca envolveu os descritores “agribusiness” AND “ESG”, com recorte temporal entre os anos de 2018 e 2023, o que resultou em um corpus de 90 artigos científicos. Todos os trabalhos selecionados apresentavam aderência temática direta com práticas de sustentabilidade em contextos agroindustriais, com ênfase em cadeias de suprimentos, mecanismos de governança, e interação com stakeholders.

A primeira etapa da análise consistiu na visualização e estruturação das relações semânticas entre termos recorrentes nos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos, utilizando o software VOSviewer. A partir da coocorrência lexical, foram identificados três clusters principais, representando eixos temáticos bem delineados:

Cluster 1 – Cliente e Mercado (vermelho): Inclui termos como consumer perception, traceability, certification, e market pressure, evidenciando a centralidade das demandas do consumidor final como indutoras de práticas ESG. O papel das certificações voluntárias e da rotulagem sustentável aparece como ponto de convergência nas discussões.

Cluster 2 – Fornecedores e Logística (verde): Abrange expressões como supply chain governance, third-party monitoring, procurement policies e responsible sourcing, sugerindo que a governança ambiental e social se materializa, sobretudo, na mediação entre empresas líderes e seus fornecedores.

Cluster 3 – Comunidades e Impactos Locais (azul): Constituído por termos como local stakeholders, social responsibility, land use conflicts, e community engagement, este grupo evidencia preocupações sociais e territoriais que extrapolam o ambiente organizacional e exigem articulações multilaterais.

A estrutura semântica dos clusters revela, portanto, que as práticas ESG em cadeias agroindustriais vêm sendo abordadas de forma relacional, com ênfase nos mecanismos de articulação entre os diversos atores da cadeia de valor e seus contextos socioambientais.

Na segunda etapa, procedeu-se à análise qualitativa dos artigos completos e de seus resumos executivos, com apoio do software NVivo, que possibilitou a extração e categorização de 112 trechos textuais diretamente vinculados aos objetivos da pesquisa. Esses trechos foram organizados em cinco categorias analíticas:

Categoria Temática	Nº de Trechos Codificados
Fornecedores	49
Clientes e Mercado	34
Comunidades Locais	29
Cadeia de Valor	20
Instrumentos de Governança	18

A categoria “Fornecedores” concentrou a maior incidência de trechos, destacando-se artigos que discutem as dificuldades e oportunidades de promover sustentabilidade em elos terceirizados da cadeia. Estudos como os de Pagell e Shevchenko (2014), Marshall et al. (2019) e Gold et al. (2020) apontam que a efetivação de políticas ESG depende, em grande medida, da extensão de práticas responsáveis aos parceiros comerciais — especialmente em países em desenvolvimento, onde os mecanismos de regulação são mais frágeis.

A categoria “Clientes e Mercado”, por sua vez, agrega trabalhos que evidenciam o papel de consumidores informados como vetores de mudança organizacional. A rastreabilidade de insumos, os selos ambientais e os esquemas de certificação de origem

são amplamente discutidos como instrumentos de diferenciação competitiva e construção de reputação corporativa.

Na categoria “Comunidades Locais”, os trechos analisados demonstram que os impactos socioambientais das operações agroindustriais geram pressões cada vez mais relevantes sobre as empresas, sobretudo quando estas operam em contextos marcados por vulnerabilidade social, conflitos fundiários e escassez de recursos. Tais pressões demandam, segundo os estudos, modelos de engajamento comunitário mais horizontais e participativos.

A categoria “Cadeia de Valor” apresenta trechos que reforçam o entendimento de que a sustentabilidade, no contexto agroindustrial, não deve ser vista como uma função isolada ou um setor específico da empresa, mas como uma estratégia transversal que permeia todos os elos da cadeia produtiva, desde a produção primária até o consumo final.

Por fim, a categoria “Instrumentos de Governança” reúne menções a métricas ESG, auditorias independentes, protocolos setoriais e estruturas de prestação de contas. Os artigos enfatizam o papel dessas ferramentas na padronização de práticas e na construção de confiança entre os diferentes atores da cadeia.

5 DISCUSSÃO

No que tange a cadeia de valores, baseado nos relatórios das empresas Raízen, SLC Agrícola e 3tentos, é concebida como um sistema complexo de relações, no qual os princípios ESG operam como vetores de orientação estratégica. A Raízen, por exemplo, associa sua proposta de valor à ideia de transição energética integrada, enfatizando a rastreabilidade dos processos “do campo ao consumidor”. A SLC Agrícola, por sua vez, explicita a incorporação de mecanismos como *due diligence* socioambiental, rastreamento de fornecedores e conformidade com padrões internacionais de sustentabilidade, revelando uma governança ancorada na previsibilidade e na mitigação de riscos sistêmicos. Já a 3tentos destaca o fortalecimento de vínculos com pequenos produtores e o suporte técnico-comercial como elementos centrais de um modelo que privilegia a sustentabilidade territorializada.

Essas evidências se articulam com os achados da literatura internacional, na qual a cadeia de valor é reiteradamente posicionada como instrumento de operacionalização da sustentabilidade. A análise bibliométrica realizada com auxílio do VOSviewer

identificou três clusters temáticos mercados, fornecedores e comunidades, todos ancorados em termos associados à governança distribuída, como traceability, third-party auditing, stakeholder engagement e value creation. A análise qualitativa dos artigos reforça que, na perspectiva internacional, a sustentabilidade eficaz depende de mecanismos de coordenação horizontal e vertical entre os diferentes atores da cadeia, com ênfase em auditorias externas, certificações voluntárias e arranjos colaborativos.

Do ponto de vista teórico, essa convergência empírica alinha-se aos pressupostos da teoria dos stakeholders (Freeman, 1984), segundo a qual a longevidade organizacional depende da capacidade de engajar, responder e cocriar valor com os diversos públicos de interesse. Articula-se também à noção de valor compartilhado proposta por Porter e Kramer (2011), que sugere que a vantagem competitiva pode emergir da solução de problemas sociais relevantes por meio de estratégias de negócio. Neste sentido, a cadeia de valor deixa de ser um mero arranjo logístico-operacional e assume a função de infraestrutura relacional da sustentabilidade, por meio da qual circulam não apenas bens e serviços, mas também expectativas, riscos, externalidades e compromissos éticos.

Importa destacar, ainda, que tanto nos relatos empresariais quanto na literatura analisada, há um movimento evidente de institucionalização da sustentabilidade como dimensão transversal e não episódica da governança corporativa. Essa institucionalização implica a revisão de processos, a criação de métricas e a formalização de responsabilidades, tornando a cadeia de valor não apenas espaço de circulação econômica, mas arena estratégica de disputa simbólica por legitimidade, reputação e licença social para operar.

Portanto, a centralidade da cadeia de valor, tal como demonstrado nos dados, transcende a função de elo técnico na produção agrícola-industrial, posicionando-se como o principal vetor de enraizamento da agenda ESG nas dinâmicas organizacionais contemporâneas. A partir dessa constatação, abre-se caminho para refletir, nas seções subsequentes, sobre os atores mais estratégicos nesse processo, fornecedores, clientes e comunidades e sobre as possibilidades de construção de instrumentos aplicáveis de governança sustentável.

No contexto contemporâneo das organizações agroindustriais, a sustentabilidade deixou de ser compreendida como um atributo exclusivamente interno para se configurar como uma construção relacional, processual e multilateral. A análise dos dados empíricos obtidos nesta pesquisa evidencia que, entre os diversos públicos de interesse

(stakeholders), três grupos exercem papel particularmente estratégico na consolidação de práticas ESG: fornecedores, clientes e comunidades locais. Esses atores não apenas influenciam diretamente as decisões corporativas, como também são impactados por elas, estabelecendo relações de interdependência que desafiam os modelos tradicionais de governança verticalizada e exigem estruturas mais dialógicas, responsivas e colaborativas.

Nos Relatos Integrados das empresas brasileiras analisadas, nota-se o reconhecimento crescente da relevância desses stakeholders na concretização de estratégias sustentáveis, ainda que com diferentes graus de formalização e profundidade. A Raízen, por exemplo, adota um modelo baseado em mecanismos de indução regulatória, por meio da incorporação de cláusulas contratuais com critérios ESG, da implementação de auditorias periódicas e do uso de indicadores de rastreabilidade junto a seus fornecedores. A SLC Agrícola adota abordagem similar, sustentada em processos de due diligence socioambiental, integração a protocolos internacionais e padronização de práticas sustentáveis ao longo da cadeia. Já a 3tentos assume uma postura mais territorializada e inclusiva, valorizando a parceria com pequenos produtores e oferecendo suporte técnico, acesso a crédito e capacitação, em um modelo de engajamento baseado na corresponsabilidade e no fortalecimento do tecido social local.

Essas estratégias convergem com os achados da literatura internacional, especialmente nos estudos analisados na base Web of Science. Os artigos agrupados no cluster verde, identificados por meio da análise de coocorrência semântica, reforçam a importância de práticas como supply chain governance, third-party monitoring e responsible sourcing. Esses termos expressam um entendimento de que a sustentabilidade empresarial depende, em grande medida, da capacidade de estender os critérios de governança aos elos externos da cadeia, mediante mecanismos formais e confiáveis de monitoramento e alinhamento de condutas. Essa abordagem reflete um deslocamento conceitual: a governança deixa de se restringir ao espaço intramuros da corporação e se projeta como função coordenadora de uma rede interorganizacional.

No que tange aos clientes e consumidores finais, os dados analisados demonstram sua crescente atuação como agentes indutores de transformação organizacional. A literatura evidencia que as preferências por produtos sustentáveis, a valorização da transparência e a preocupação com os impactos socioambientais do consumo vêm se consolidando como vetores de pressão reputacional e competitiva. Termos como

consumer awareness, sustainability labeling e ethical sourcing aparecem com frequência nos artigos analisados, revelando uma mudança no comportamento de mercado que exige das empresas maior alinhamento entre discurso institucional e práticas efetivas. Neste cenário, os consumidores passam a exercer poder simbólico relevante, influenciando desde a formulação de políticas de rastreabilidade até a seleção de fornecedores e a comunicação corporativa.

As comunidades locais, por sua vez, configuram-se como stakeholders cuja relevância extrapola a lógica da responsabilidade social tradicional. Em vez de destinatárias passivas de ações compensatórias, passam a ser reconhecidas como atores políticos e territoriais, que demandam espaços de escuta, engajamento e negociação. Os trechos analisados apontam para uma multiplicidade de relações entre empresas e comunidades, variando de práticas filantrópicas pontuais a iniciativas mais estruturadas de desenvolvimento socioambiental. Entretanto, a literatura também aponta limites significativos: muitas empresas mantêm uma abordagem instrumental, centrada em mitigar resistências ou legitimar suas operações, em vez de adotar uma postura efetivamente participativa e transformadora.

A análise integrada dos dados, portanto, reforça que a sustentabilidade relacional exige muito mais do que conformidade normativa ou ações pontuais de engajamento. Ela pressupõe a existência de mecanismos robustos de governança interorganizacional, capazes de promover não apenas o alinhamento, mas a coconstrução de soluções sustentáveis com os stakeholders mais diretamente implicados na dinâmica da cadeia de valor. Essa abordagem está em consonância com as formulações teóricas de Freeman (1984), para quem o êxito organizacional depende da qualidade do relacionamento com seus públicos estratégicos, e de Mitchell, Agle e Wood (1997), que destacam o papel do poder, da legitimidade e da urgência na priorização dos stakeholders pelas organizações.

Assim, os dados demonstram que a sustentabilidade só se consolida como prática organizacional efetiva quando está alicerçada em uma infraestrutura relacional madura, que reconhece, respeita e incorpora os interesses e as contribuições dos fornecedores, dos consumidores e das comunidades locais

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar criticamente as práticas de governança sustentável adotadas por empresas do agronegócio listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, articulando tais evidências com a literatura científica internacional sobre ESG, a fim de compreender como se estruturam, na prática, os modelos de negócio sustentáveis e os arranjos de valor interorganizacionais nesse setor. Com base na triangulação metodológica, envolvendo análise documental dos Relatos Integrados, mineração de dados bibliográficos e análise qualitativa assistida por software, foi possível construir um panorama abrangente e empiricamente fundamentado sobre a inserção estratégica da sustentabilidade nas cadeias agroindustriais.

Entre os principais achados, destaca-se a centralidade da cadeia de valor como eixo estruturante da governança ESG. Tanto nos dados nacionais quanto nos estudos internacionais, a sustentabilidade não aparece mais como atributo periférico, mas como competência sistêmica que atravessa as estruturas produtivas e relacionais das empresas. Essa constatação remete à necessidade de superar abordagens reducionistas, focadas em indicadores isolados ou ações filantrópicas, e adotar concepções integradas de valor, que considerem simultaneamente o desempenho econômico, a equidade social e a integridade ambiental.

Outro ponto relevante foi a identificação de três grupos de stakeholders com papel decisivo na configuração das práticas sustentáveis: fornecedores, clientes e comunidades locais. Os resultados evidenciam que a sustentabilidade empresarial no agronegócio depende da qualidade das relações estabelecidas com esses atores, da existência de instrumentos de coordenação e da disposição das empresas em compartilhar responsabilidades e resultados. O relacionamento com fornecedores, em particular, revelou-se como área sensível e estratégica, exigindo mecanismos robustos de monitoramento, alinhamento ético e incentivo à inovação sustentável. Já os consumidores têm atuado como vetores de pressão reputacional e reposicionamento de mercado, ao passo que as comunidades se afirmam como sujeitos territoriais com demandas crescentes por inclusão, justiça e participação.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao demonstrar, com base empírica, a pertinência de modelos de governança relacional e de teorias orientadas à interdependência entre atores (como a teoria dos stakeholders e a lógica do valor

compartilhado). Ao articular práticas organizacionais com referenciais acadêmicos sólidos, amplia-se o entendimento sobre as condições sob as quais o discurso da sustentabilidade se transforma, ou não, em prática efetiva e coerente.

Como toda investigação de natureza exploratória, esta pesquisa apresenta limitações que merecem ser reconhecidas. A escolha por três empresas do setor, ainda que metodologicamente justificada, não permite generalizações estatísticas, tampouco esgota as múltiplas realidades do agronegócio nacional, marcado por heterogeneidade territorial, tecnológica e institucional. Do mesmo modo, a análise bibliográfica, embora criteriosa, concentrou-se em estudos publicados em língua inglesa e com foco em cadeias formais, o que pode limitar o alcance interpretativo para contextos mais informais ou periféricos.

Apesar dessas limitações, os resultados aqui apresentados oferecem subsídios concretos para o aprimoramento das estratégias empresariais de sustentabilidade, além de contribuir para o avanço teórico-conceitual no campo da governança ESG. Recomenda-se, como continuidade, a realização de estudos de caso aprofundados e pesquisas de natureza quantitativa que permitam validar os achados aqui descritos em diferentes segmentos do agronegócio, bem como investigar os efeitos de tais práticas sobre desempenho organizacional e impactos socioambientais mensuráveis.

Em um cenário global cada vez mais exigente e sensível à sustentabilidade, compreender e aprimorar as práticas de governança nos setores estratégicos da economia, como o agronegócio, deixa de ser apenas um diferencial e passa a constituir uma condição essencial de permanência, legitimidade e relevância organizacional.

REFERÊNCIAS

3TENTOS AGROINDUSTRIAL S.A. Relatório de Sustentabilidade 2022. Santa Bárbara do Sul: 3tentos, 2022. Disponível em: <https://ri.3tentos.com.br/>. Acesso em: 06 maio 2025.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. Guia de elegibilidade e critérios do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). São Paulo: B3, 2022. Disponível em: <https://iseb3.com.br/>. Acesso em: 06 maio 2025.

CARTER, Craig R.; ROGERS, Dale S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 38, n. 5, p. 360–387, 2008. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>

- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E.** The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.
- DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir.** The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.
- FREEMAN, R. Edward et al.** Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, v. 4, n. 1, p. 403–445, 2010.
- FREEMAN, R. Edward.** *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy.** The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1, p. 78–104, 2005.
<https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- GOLD, Stefan; SEURING, Stefan; BESKE, Philip.** Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: A literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 17, n. 4, p. 230–245, 2010.
<https://doi.org/10.1002/csr.207>
- GRI – Global Reporting Initiative.** *Padrões GRI para elaboração de relatórios de sustentabilidade*. Amsterdã: GRI, 2021. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>. Acesso em: 06 maio 2025.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.** *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2022. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 06 maio 2025.
- MATTINGLY, James E.** Corporate social performance: A review of empirical research examining the relationship between corporate social and financial performance. *Academy of Management Proceedings*, v. 2004, n. 1, p. C1–C6, 2004.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J.** Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.
- NVIVO.** *NVivo Qualitative Data Analysis Software*. Versão 14. QSR International, 2023. Disponível em: <https://www.qsrinternational.com/>. Acesso em: 06 maio 2025.
- PAGELL, Mark; SHEVCHENKO, Alla.** Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of Supply Chain Management*, v. 50, n. 1, p. 44–55, 2014.
<https://doi.org/10.1111/jscm.12037>
- PORTER, Michael E.** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R.** Creating shared value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Acesso em: 06 maio 2025.

RAÍZEN S.A. Relato Integrado 2022. São Paulo: Raízen, 2022. Disponível em: <https://www.raizen.com.br/relato-integrado>. Acesso em: 06 maio 2025.

SASB – Sustainability Accounting Standards Board. Materiality Finder and Reporting Standards. San Francisco: SASB, 2021. Disponível em: <https://sasb.org>. Acesso em: 06 maio 2025.

SLC AGRÍCOLA S.A. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2022. Porto Alegre: SLC Agrícola, 2022. Disponível em: <https://slcagricola.com.br/relatorios>. Acesso em: 06 maio 2025.

VOSVIEWER. VOSviewer Software for Constructing and Visualizing Bibliometric Networks. Leiden: Centre for Science and Technology Studies, 2023. Disponível em: <https://www.vosviewer.com>. Acesso em: 06 maio 2025.

Contribuição dos autores

Todos os autores contribuíram igualmente para o desenvolvimento deste artigo.

Disponibilidade dos dados

Todos os conjuntos de dados relevantes para as conclusões deste estudo estão totalmente disponíveis no artigo.

Como citar este artigo (APA)

Ramos, C. G. (2026). ÉTICA E SUSTENTABILIDADE NO AGRONEGÓCIO: PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ESG EM EMPRESAS BRASILEIRAS . *Veredas Do Direito*, 23, e235395. <https://doi.org/10.18623/rvd.v23.5395>