



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIANO PROFIRO SOUZA

**IMPLEMENTAÇÃO DE ESG (GOVERNANÇA AMBIENTAL E SOCIAL) NA
GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROPECUÁRIOS COMO EMPRESA, COM A
TRANSIÇÃO CPF PARA CNPJ.**

**SALVADOR
MARÇO de 2026**

CRISTIANO PROFIRO SOUZA

**IMPLEMENTAÇÃO DE ESG (*GOVERNANÇA AMBIENTAL E SOCIAL*) NA
GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROPECUÁRIOS COMO EMPRESA, COM A
TRANSIÇÃO CPF PARA CNPJ.**

Artigo Científico apresentado ao curso de Pós-Graduação Lato Sensu em MBA em Gestão de Agronegócio, do Programa de Educação Continuada em Ciências Agrárias (PECCA), Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Agronegócio.

Orientador: Prof. Romeu Rössler Telma

SALVADOR

MARÇO 2026

RESUMO

O trabalho apresenta uma reflexão sobre a implementação da *ESG* - (*Governança Ambiental e Social*), enquanto modelo de gestão de negócios rural, como um sistema de organização com estratégias e processos administrativos que visam além de ampliar o negócio, aumentar a eficiência destes. Definiu-se gestão como sendo um conjunto de estratégias e processos administrativos para administrar propriedades rurais, como fazendas e plantações, com o objetivo de aumentar a eficiência, otimizar recursos e melhorar a rentabilidade do negócio no competitivo agronegócio. Integrando estratégias nos processos de gestão das propriedades, propicia-se maiores resultados através da resolutividade dos problemas de forma rápida e com redução de custos, gerenciando pessoas, o que garante a satisfação de clientes e consumidores e, conseqüentemente lucratividade da organização. Através de uma revisão de literatura com pesquisa em artigos que embasam a prática da *ESG* (*Governança Ambiental e Social*) em empresas, sobretudo na gestão rural, os estudos irão mostrar que a gestão se desenvolve de maneira mais eficiente com resultados satisfatórios internamente, tal como cumprindo metas de sustentabilidade.

Palavras-chave: 1. Tecnologia de Aplicação. 2. Agroquímicos. 3. Desenvolvimento Ambiental. 4. Tecnologias de Gestão rural 5. ESG

ESG (*ENVIRONMENTAL AND SOCIAL GOVERNANCE*) IMPLEMENTATION IN AGRIBUSINESS MANAGEMENT: TRANSITIONING FROM INDIVIDUAL TO CORPORATE STRUCTURE (CPF TO CNPJ)

ABSTRACT

The work presents a reflection on the implementation of ESG (*Environmental and Social Governance*) as a rural business management model, defined as a system of organization with administrative strategies and processes that aim not only to expand the business, but also to increase its efficiency. Management was defined as a set of administrative strategies and processes for managing rural properties, such as farms and plantations, with the objective of increasing efficiency, optimizing resources, and improving business profitability in the competitive agribusiness sector. By integrating these strategies into property management processes, greater results are fostered through the quick resolution of problems and cost reduction, as well as managing people, which ensures customer and consumer satisfaction and, consequently, the organization's profitability. Through a literature review with research in articles that support the practice of ESG (*Environmental and Social Governance*) in companies, especially in rural management, the studies will show that management develops more efficiently with satisfactory internal results, such as complying with Sustainability goals.

Keywords: 1. Application Technology 2. agrochemicals 3. Environmental
4. Tecnologias de Gestão rural 5.ESG.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1 A relação entre gestão de negócios e um modelo proeficiente para a gestão de negócios agropecuários	11
2.2 Gestão de Negócios Agropecuários	19
2.3 <i>ESG</i> como um modelo de gestão em negócios agropecuários	24
2.4 Mudanças de normas de CPF para CNPJ em agronegócio	30
3. A METODOLOGIA DE PESQUISA	33
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

1 INTRODUÇÃO

A gestão de negócios vem sendo discutida em novos pilares, num contexto de desafios em seu contexto, tanto empresariais, quanto da própria conjuntura socioambiental. Essas condições impõem ao gestor, a compreensão não somente mais ampla e qualificada acerca dos negócios como do seu entorno social e das implicações do próprio ambiente que exige visão de sustentabilidade na sua organização objetivando desempenhos exitosos.

Os agronegócios, dessa forma, constituem na sua complexidade e amplitude um “macrosistema”, desdobrado em milhares de subsistemas disseminados no universo. São dimensões dignas de reflexão, e somente a utilização da abordagem sistêmica poderia conferir algum ordenamento lógico, científico, orquestrado, dinâmico, capaz de fazer convergir resultados consistentes e seguros. (TELMA, 2024, p.p. 37)

O trabalho referido busca discorrer a respeito do processo de entendimento do gestor no seu papel de organização e intencionalidade das estratégias de desenvolvimento do seu negócio, sobretudo na imperativa transição de CPF para CNPJ, onde se garante acesso a políticas de desenvolvimento e de tecnologias empresariais, tornando seu negócio mais eficaz e rentável.

O intuito desse projeto então, é demonstrar o que se vê na prática em relação a como o pequeno produtor, sendo CPF no seu modelo de gerir o seu produto. Auxiliar para poder enxergar que sua atividade pode ser sim controlada, organizada, planejada e tendo uma concepção de agronegócio já que está se

capacitando, e desenvolvendo sua empresa, lhe proporcionando renda e sustentabilidade. Daí que o *ESG* contribui significativamente nessa transição para CNPJ, com o impacto socioambiental gerenciando técnicas que possibilitem ao pequeno agricultor o entendimento que seu negócio seja lucrativo.

Compreender modelos de gestão mais abrangente e profissional do agronegócio, torna-se uma premissa para a aplicação de técnicas que tornam as empresas mais capazes de se desenvolver para além de contribuir com o entorno do seu ambiente promovendo uma cadeia de crescimento e solução para demandas que se impõem nessa nova conjuntura.

As atitudes de uma empresa impactam direta e indiretamente na sociedade e no ambiente em que estão inseridas. Essa percepção contribui para que o gestor realize sua cadeia de produção sob a égide da responsabilidade corporativa, que impõe condutas que gerem impactos positivos no meio ambiente, agregando valor ao seu produto ou serviços (IPEA,2019; SANTOS et al, 2020)

Dessa forma, no contexto do agronegócio, a busca por práticas sustentáveis não apenas reflete uma adaptação às demandas do mercado, mas também uma responsabilidade compartilhada na construção de um futuro mais equitativo e ambientalmente consciente (Campos; Bertacchini; Ribeiro, 2022). A gestão do agronegócio com a implementação do *ESG* torna-se não somente uma tendência, mas resposta à necessidade de revisitar conceitos de administração

dos negócios que compõem a cadeia produtiva social e econômica, gerando a partir da sustentabilidade os resultados mais eficientes.

Esse tema é de extrema relevância tanto do ponto de vista acadêmico para essa qualificação quanto do ponto de vista prático, haja visto que a preparação desse gestor para alavancar seu negócio tornando-o rentável, produtivo e em consonância com as demandas de sustentabilidade, que são igualmente imprescindíveis para a sobrevivência do negócio.

A escolha deste tema decorre de uma vivência de participação em fóruns com pequenos empreendedores rurais, onde se discutiam as dificuldades trazidas pela transição de *CPF* para *CNPJ*, em que os proprietários de negócios rurais se deparam com questões burocráticas que não fazem parte da realidade de sua prática. Daí a necessidade de responder uma questão norteadora desse trabalho que é: *como o ESG pode contribuir para que os produtores rurais se adequem à nova realidade da mudança de leis na gestão de seus negócios rurais?*

A pesquisa foi conduzida numa metodologia de natureza qualitativa por meio de uma revisão de literatura, sendo esta para exercitar o entendimento do tema. Do ponto de vista epistemológico, o estudo fundamenta-se em referenciais que discutem a gestão de agronegócios sob as dimensões do *ESG*, na leitura diversos autores, além de análise dos documentos oficiais de sustentabilidade e manuais diretivos do setor. Esta abordagem visa obter uma perspectiva ampla e fundamentada sobre a integração de práticas *ESG* no agronegócio brasileiro. Destaca – se que quando os gestores implementam essa prática em seus

negócios, percebem a qualidade na sua organização e os impactos no aprimoramento e um desenvolvimento mais sustentável e responsável.

Ao compreender profundamente a implementação e os impactos das práticas ESG no setor de agronegócio, torna-se possível identificar oportunidades de aprimoramento. (CAMPOS FILHO, 2023)

Este trabalho está organizado em quatro seções. Além desta introdução, que apresenta a referência da literatura sobre gestão de negócios e a implementação do modelo *ESG (Environmental and Social Governance)* em negócios rurais para um desenvolvimento mais técnico, inovador e sustentável. A segunda seção contempla o referencial teórico utilizado no estudo. A terceira seção descreve o método de pesquisa adotado. Na quarta seção, por fim, são discutidos os resultados obtidos nas considerações finais do estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE NEGÓCIOS E UM MODELO PROEFICIENTE PARA OS NEGÓCIOS AGROPECUÁRIOS

Em se tratando de evolução de negócios, as sociedades fomentaram a partir de suas premissas os modelos que atenderiam suas necessidades, e seus objetivos. Antes voltada para a maximização do lucro, hoje a inserção de gestores profissionais nas empresas enfoca não somente na adequação dos planejamentos de maneira eficaz e eficiente, mas adotando medidas de responsabilidade corporativa de natureza social e ambiental, quando os gestores se tornaram mais sensíveis às demandas da sociedade, aumentando a compreensão social e adaptando suas atividades e processos de modo a atenderem integralmente a sociedade. Responsabilidade social diz respeito às ações desejáveis em relação aos objetivos e valores da sociedade. É uma verdade que deve orientar os negócios. (Bowen, 1953 apud Machado et al, 2023)

No Brasil, um dos setores mais significativos em termos econômicos e ao mesmo tempo, é o agronegócio, mas é também,

o que mais impacta negativamente em questões relacionadas ao clima e ao desmatamento, o que implica diretamente nas condições de habitabilidade do planeta em longo prazo. Isso devido às emissões geradas nos processos produtivos da pecuária, ao mesmo tempo que a produção de grandes monoculturas coloca em risco a biodiversidade e acelera o

desmatamento em algumas regiões do Brasil. Por isso, exigências por políticas mais sustentáveis são cada vez mais fortes e presentes no setor agropecuarista (GOMES, 2019 apud Machado et al, 2023).

Posto isso, diante dos recursos naturais disponíveis e com os avanços tecnológicos, o potencial de crescimento desse setor é muito significativo para a economia do país, mas é imperativo que esse gestor compreenda a necessidade de articular e que desenvolva seus negócios de maneira sustentável numa organização mais complexa e interligada com medidas eficientes de políticas sustentáveis.

Busca-se de forma precedente conceituar a gestão enquanto forma de organizar um negócio em consonância com o conceito de gestão de negócios rurais para amplo desenvolvimento nas perspectivas individual e global, sob o enfoque de um modelo sustentável e responsável. É necessário compreender essa nova lógica para que haja mais eficácia e crescimento em seu negócio.

Define-se a Gestão de Negócios Agropecuários como um sistema de organização com estratégias e processos administrativos que visam, além de ampliar o negócio, aumentar a eficiência destes. É um conjunto de estratégias e processos administrativos para administrar propriedades rurais, como fazendas e plantações, com o objetivo de redimensionar o agronegócio através do aumento da eficiência, otimização de recursos e conseqüentemente, melhoraria da rentabilidade do negócio no competitivo mercado da área.

“Agronegócios constituem um sistema abrangente, constituído de subsistemas formados por atividades primárias, secundárias e terciárias, interligadas, destinadas à produção, fabricação, logística, comercialização, processamento de bens e serviços, e relacionados a todo o espectro das atividades agrária, animal, aquática, aérea, florestal, mineral e vegetal, voltados às necessidades de clientes e consumidores”. (Telma, 2024, p.32 *apud* Telma, 2021, p. 12)

Diante da ampla abrangência de atividades relacionadas ao agronegócio, a conceituação de agronegócios socioambientais se estende por diferentes versões. Segundo Telma,

a gestão do agronegócio adotando estratégias adequadas de produção e comercialização de produtos ambientalmente sustentáveis, regeneradores, descarbonizados e indutores de ciclos positivos de preservação, uso racional, proteção de recursos naturais, levam em conta a visão sistêmica dos impactos de toda a cadeia produtiva e mercadológica. (Telma, 2024, p.32)

Falar em gestão de negócios está cada vez mais evidente posto que uma empresa mesmo de pequeno porte precisa de organização para se desenvolver. Segundo Ferreira et al (2002) “os modelos utilizados desde a Administração Científica de Taylor até o Desenvolvimento Organizacional de Leland Bradford são considerados modelos tradicionais de gestão”. No entanto, os modelos e

visões passadas não devem ser anuladas e sim sobrepostas com o avanço de técnicas e modelo de organização.

Gestão de negócios e gestão de processos complementam-se na fundamentação de estratégias para a estruturação organizacional e estabelecimento de objetivos estratégicos de desenvolvimento em quaisquer negócios. No caso deste estudo, do negócio rural. Conhecendo os principais conceitos de gestão, podemos focar na constituição do negócio próprio e permitir enfrentar desafios e superar limitações dos contextos a que este esteja inserido.

O setor do agronegócio, que enfrenta mudanças contínuas e busca aprimorar sua produtividade e competitividade para atender às demandas de um consumidor cada vez mais exigente, não é exceção a essa tendência. Assim como nas organizações de diversos setores que têm procurado incorporar práticas ESG em suas operações, com o objetivo de aprimorar sua sustentabilidade e responsabilidade social, a gestão de negócios rural também vem nesse sentido implementando um modelo sustentável para qualificar a transição de CPF para CNPJ, para melhor atender as necessidades e resultados das empresas.

Para fins de tributação, a nova realidade dos agricultores lida com nova normatização, com *Equiparação à Pessoa Jurídica* (Emenda Constitucional nº 132/2023), entre outras normativas que diferenciam a prática no agronegócio impactando não somente na sua forma de gerir tecnicamente com a instrumentalização agrícola, mas além disso como em desenvolver um novo

modelo de gestão mais sustentável e eficiente para a continuidade da sua propriedade.

Assim, no contexto do agronegócio, se observa uma crescente busca por práticas sustentáveis e responsáveis, alinhando-se com a preocupação global em relação às questões ESG. Embora a preocupação com os fatores ambientais e sociais não seja algo recente, o conceito de ESG tem sua origem em um passado mais contemporâneo. Ao compreender profundamente a implementação e os impactos das práticas ESG no setor de agronegócio, torna-se possível identificar oportunidades de aprimoramento e promover um desenvolvimento mais sustentável e responsável neste segmento crucial para a economia brasileira.

Essas práticas estão atreladas a um conceito e prática de sustentabilidade que promovam impacto positivo na sociedade com respeito ao meio ambiente com preservação dos territórios, cultura com diminuição das desigualdades sociais em futuras gerações. Para que a organização obtenha sucesso nesse quesito, ela deve se guiar pelo Tripé da Sustentabilidade, visando desenvolver ações que integrem as dimensões econômica, social e ambiental de maneira articulada e equilibrada (ELKINGTON, 2001; FERREIRA; GUERRA, 2012 apud Machado, 2020).

O engajamento em ações sociais e necessidades de cada território, respeitando as estruturas econômicas e sociais, com responsabilidade ambiental das empresas por meio da gestão de seus negócios, amplia o nível dos processos

destas, impactando diretamente no desenvolvimento da sociedade, na perspectiva macro do país. Sendo assim, segundo Santos (2003), as empresas estão sendo cada vez mais cobradas para que tornem seus negócios transparentes ao consumidor e tenham políticas que demonstrem sua preocupação diante a sociedade.

Mesmo sendo o setor agrícola brasileiro responsável por variadas práticas sustentáveis, o principal desafio é a implementação de um modelo formalizado e estruturado por pilares que atinjam objetivos de desenvolvimento integral. A utilização de ferramentas tecnológicas, como o monitoramento por satélite e o georreferenciamento, são cruciais para a conformidade ambiental e a rastreabilidade da produção, facilitando a gestão e a transparência dos dados.

De acordo com o Manual de gestão por processos,

A gestão de processos, também chamada de *Business Process Management (BPM)*, engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (BRASIL, 2018, p.4)

Sendo assim, a gestão de processos não trata apenas de documentações e sistematização de fluxos, mas também de constante revisão de modelo e processos de organização no negócio, com o intuito de alcançar ganhos e melhores resultados na dinâmica organizacional interna, conseqüentemente gerando resultados positivos para a sociedade.

Nesse contexto, a gestão de processos permite visualizar as operações de negócio, indo além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar um produto ou serviço, independentemente de quais áreas funcionais estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades dentro das funções de um negócio.

A governança por processos é uma das principais dimensões da administração de qualquer negócio, inclusive no agronegócio, pois está ligada a diretrizes, programas, implantação e controle que direcionam a gestão de processos.

Nesse sentido, a implementação do modelo de gestão *ESG (Environmental and Social Governance)* em negócios rurais no Brasil representa um diferencial competitivo estratégico, alinhando a produção de alimentos e a gestão de negócio com o desenvolvimento sustentável através da responsabilidade socioambiental. Não se trata apenas de aumentar custos para o negócio mas sim, de estar alinhado com as necessidades de otimização de recursos, respeito a diretrizes de acordos ambientais globais, atraindo mais investimentos e proporcionando melhores resultados.

O modelo *ESG* no agronegócio aborda as dimensões ambiental (*Environmental*), com enfoque no impacto da produção no meio ambiente. Na dimensão Social (*Social*): Refere-se às relações da propriedade rural com as pessoas envolvidas. A dimensão da Governança (*Governance*), trata do modelo colaborativo e estruturado como o negócio é gerido.

Dada essa nova perspectiva, esta pesquisa tem como objetivo analisar a produção científica sobre os aspectos *ESG* aplicados ao setor do agronegócio em meio as mudanças burocráticas na gestão de negócios, a partir da análise de literatura em artigos e documentos acerca do tema. Através de uma revisão sistemática da literatura, buscou-se compreender como o agronegócio têm incorporado os princípios *ESG*.

2.2 GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROPECUÁRIOS

O Brasil, com sua vasta extensão territorial e clima tropical, abriga uma rica diversidade de ecossistemas, incluindo importantes áreas de pastagens e criações. Essas áreas enfrentam diversos desafios.

No processo de industrialização, a produção agrícola expandiu seus mecanismos de produção e comercialização de modo a exigir modelos de gestão das terras, propriedades rurais. Essa atividade que impacta diretamente na economia nacional e internacional para o Brasil compreende números que refletem o desenvolvimento da gestão das propriedades rurais no Brasil.

O termo “agronegócio” surgiu no livro “*A Concept of Agribusiness*” de Davis e Goldberg (1957), e refere-se à integração de todas as atividades relacionadas à produção e comercialização de produtos agrícolas. Ele abrange desde a produção de insumos agrícolas, como sementes e fertilizantes, até a etapa final de distribuição e comercialização dos produtos agrícolas, como alimentos, fibras e energia renovável.

(Campos Filho, 2003)

Uma das principais características do setor de agronegócio no Brasil é a sua diversidade de produtos. O território brasileiro abriga uma vasta gama de produtos provenientes da agricultura e pecuária, os quais desempenham um papel de grande importância na nossa economia.

Reconhecendo as potencialidades dos agronegócios, muitas empresas estão diversificando seus negócios, investindo na aquisição e associação com outras empresas, ou simplesmente criando unidades específicas para aproveitar, também, a onda da lucratividade acima da média que o setor oferece. (Telma, 2024, p.35)

A expansão das necessidades globais da sociedade, requer evolução das práticas de organização corporativa. Potencializado pela acessibilidade crescente das tecnologias, o desenvolvimento das empresas perpassa por medidas assertivas para a organização dos componentes do agronegócio definidos por Gestão Financeira, onde se organizam e monitoram finanças, fluxos de caixa, despesas e investimentos que garantem rentabilidade ao negócio, a Gestão de Produção que faz com que se planeje e controle as operações da atividade que o negócio desenvolve, utilizando ferramentas e métodos que otimizem o desempenho, a Gestão de Pessoas, componente responsável pela visão em selecionar, treinar e motivar uma equipe qualificada, garantindo um ambiente de trabalho saudável e em conformidade com a legislação trabalhista.

Evidencia-se através do estudo da gestão de processos e a administração do agronegócio, a necessidade do domínio de conceitos de gestão para uma adequada administração do negócio próprio. No que se refere à necessidade dessa gestão, é fundamental o conhecimento de aspectos da teoria das relações humanas, da teoria comportamental, da busca de objetivos comuns do empregado e do gestor (administração por objetivos). É importante relacionar o

plano de negócios ao planejamento estratégico. Fica em evidência a necessidade de discutir uma estratégia que possibilite melhorar a competitividade em relação aos concorrentes, através de noções de administração. Isto transforma seu negócio próprio não somente aprendendo com o ambiente externo, como também contribuindo para a interrelação saudável com o meio ambiente de forma global. Também é possível imaginar a aplicação de ferramentas emergentes de gestão como a gestão do conhecimento ou administração virtual com uso de Tecnologia através da implementação de softwares e sistemas de gestão agrícola, centralizando informações, automatizando processos, gerando relatórios e facilitando a tomada de decisões. Finalmente, podemos afirmar que o conhecimento ou revisão destes conceitos, servirá de fundamento concreto para reflexão e orientação na escolha das técnicas de gestão necessárias para a conquista e administração do negócio próprio.

A gestão do agronegócio na multiplicidade de atividades e transações se caracteriza, então, por um conjunto de atividades para o melhor planejamento, organização e controle das atividades do ponto de vista financeiro, auxiliando para a tomada de decisão, de modo que o produtor possa gerenciar melhor as atividades, maximizar a produção e minimizar os custos, na busca de melhores resultados financeiros. A partir de uma rotina de boa gestão, o produtor se organiza e planeja suas ações definindo as atividades da propriedade de acordo com os seus recursos, minimizando as falhas e aumentando a qualidade de seus investimentos.

A gestão de processos agrícolas refere-se ao conjunto de práticas e estratégias que visam otimizar o uso dos recursos na produção agrícola, desde o preparo do solo até a colheita e comercialização dos produtos. A gestão de processos agrícolas envolve o planejamento, a organização, a execução e o controle das atividades agrícolas, com o objetivo de aumentar a produtividade, reduzir custos e garantir a sustentabilidade da produção. A gestão de negócios envolve planejamento de produção, gestão financeira, administração de pessoal, uso de tecnologia e o cumprimento de princípios de sustentabilidade, visando o crescimento e o sucesso a longo prazo.

Para tanto, uma gestão em que a empresa se adapte a essas mudanças no intuito de melhorarem e manterem a organização avançando, requer organizar com a utilização de sistemas, processos, ferramentas e métodos que otimizem o desempenho, desenvolva gestão de Pessoas de qualidade e em conformidade com a legislação trabalhista e adotando práticas que promovam o uso responsável dos recursos naturais e o desenvolvimento econômico e social da propriedade rural, preservando o meio ambiente.

Em ambientes corporativos incluindo os dos agronegócios, precisa adaptar novas modalidades de forma competitiva para lidar de forma capaz de lidar com essas mudanças. As demandas se apresentam de maneira multifacetada. Compreender essas demandas e transformações na sociedade, permite que o produtor em qualquer nível ou setor do agronegócio auxilia na capacidade em empreender soluções para seu negócio de forma ordenada e rentável.

Segundo Telma (2024),

É imperioso que o agronegócio brasileiro se distancie da simples geração e processamento de matérias – primas, para enveredar por uma nova frente, qual seja a da industrialização crescente, utilizando dos recursos proporcionados pelas novas tecnologias. Seria a incorporação da mentalidade da Era Exponencial à área dos agronegócios brasileiros, conferindo-lhes o pioneirismo e a abertura das novas frentes agro-socioambientais. A função de produção primária, e a da produção industrial – esta, a mais crítica e central dos agronegócios – será uma das principais bases para a formulação de estratégias de investimento. (Telma, 2024, pp 39)

À luz da governança com práticas de viés ESG, a gestão do agronegócio enquadra medidas e ações voltadas para a prática sustentável e responsável, alinhando-se às preocupações e demandas da sociedade atual, ambiental e de governança. Posto isso, as práticas ESG, anteriormente demandadas por necessidades de ativismo ambiental, foi incorporado pelas demandas corporativas através da reflexão acerca da rentabilidade e incorporação de vantagens fiscais estratégicas e aumentando a competitividade já que agrega valores às marcas e no caso do agronegócio, aos setores.

2.3 ESG, COMO UM MODELO DE GESTÃO EM DE NEGÓCIOS AGROPECUÁRIOS

Em se falando de gestão de processos de negócios, é o sistema que se propõe a gerir recursos e insumos a fim de promover resultados de desenvolvimento na empresa, agregando valores aos clientes. A gestão de processos também chamada de *Business Process Management (BPM)*, é uma disciplina ampla, que engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Entende-se por processo, um conjunto de atividades realizado em uma sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou serviço e que gera valor para um grupo definido (HAMMER E CHAMPY,1994). A gestão de processos garante que os três pilares do ESG – ambiental, social e de governança – sejam tratados de forma integrada e não isolada, promovendo resultados mais consistentes e sustentáveis para o negócio e para a sociedade.

É imprescindível para implementação do *ESG*, (*Environmental and Social Governance*) visto que ela promove de forma alinhada mecanismos que tornam a gestão de forma eficaz e transparente, agregando mais valor ao produto, no caso desta pesquisa uma organização de negócios rurais. Ambas se interrelacionam criando uma estrutura para implementação através da organização dos fluxos de trabalho, documentação e padrões que permitem que as políticas ESG sejam implementadas de maneira sistemática e organizada. Mapeia e otimiza recursos, monitora e garante uma melhoria contínua do

desempenho, com a identificação de *déficits* e áreas de melhoria. Isso estabelece para além da produção eficaz de resultados nas propriedades, o alinhamento com os elementos com o pilar central do ESG (*E - Environmental*)

Embora o termo tenha sido cunhado em 2004, numa publicação pioneira do Banco Mundial em parceria com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e instituições financeiras, como resposta a uma provocação do então secretário geral da ONU, Kofi Annan, a ideia e as discussões sobre responsabilidade corporativa e sustentabilidade vêm sendo ampliadas desde 1972, durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano em Estocolmo, e fortalecida em conferências seguintes, incluindo a Eco-92 no Rio de Janeiro, a Conferência de Kyoto em 1997 e a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável em Joanesburgo em 2002 (Orsiolli & Nobre, 2016).

ESG é a sigla em inglês para "*Environmental, Social and Governance*", e refere-se às práticas empresariais relacionadas aos três temas, do desenvolvimento ambiental sustentável, do desenvolvimento social e do modelo de aplicação de técnicas de governança. Como exemplo, tem-se as políticas de redução de emissão de carbono, as práticas de compliance, criação de cotas para minorias sociais, e fortalecimento da transparência.

A discussão desse tripé encontrado nas organizações globalizadas, é recentemente designado pela abreviação de ESG, para resumir as práticas adotadas, e o fator econômico foi substituído pelo termo governança corporativa,

pois amplia a visão, e não somente engloba o resultado comercial, mas também a transparência nesta divulgação, os comitês de auditoria, a conduta corporativa e o combate à corrupção (Costa & Ferezin, 2021).

Compreendendo a nova conjectura global e as necessidades no planeta, torna-se importante entender de maneira estruturada a visão de Elkington (2001) sobre o tripé da sustentabilidade.

O primeiro pilar seria o econômico que já parte do princípio básico dentro da maioria das organizações, pois visa o capital e o lucro. Embutido na palavra capital, algumas denominações específicas aparecem como, por exemplo, capital físico representando a parte estrutural da organização, capital financeiro que denota a parte monetária, capital humano o qual é constituído pelas experiências e conhecimentos dos indivíduos que compõem a organização e capital intelectual que representa os fatores abstratos imbricados no intelecto, e um dos mais valiosos na atualidade para as organizações contemporâneas. (Elkington 2001, apud Costa e Ferezin, 2001)

O pilar ambiental, mais categórico nessa tríade pois direciona e define todas as ações do agronegócio, não somente econômicas quanto sociais, definido por John Elkington (2001, p.83) “O interesse sobre o pilar ecológico das empresas é como a capacidade de suporte da maioria dos ecossistemas varia em relação ao número – e comportamento – dos atores econômicos que operam neles.”

Por último, porém não menos imprescindível, o pilar é o social. Este refuta a ideia de muitos que defendem que as demandas sociais não se relacionam com a sustentabilidade.

Uma medida da 'capacidade de as pessoas trabalharem juntas, em grupos ou organizações, para um objetivo comum'. Essa capacidade é crítica para a transição da sustentabilidade. Ela pode ser desenvolvida (ou destruída) em todos os níveis de uma sociedade, de unidade básica familiar até as principais instituições de governo internacional. Isso depende da aquisição e da manutenção de virtudes como fidelidade, honestidade e dependência. (ELKINGTON, 2001, p.89)

A compreensão e aplicabilidade de técnicas *ESG* é cada vez mais realidade no mundo empresarial tanto nos negócios de pequeno produtor quanto em grandes cases, dada a nova necessidade em discutir questões ambientais, o impacto delas na vida humana e como a sociedade, na concepção de estado pode contribuir para o desenvolvimento dos negócios de maneira globalizada e preservação da vida humana. De toda forma, há uma ampliação da perspectiva, abrangendo não apenas os resultados comerciais, mas também a clareza na comunicação, os comitês de auditoria, a ética empresarial e o enfrentamento da corrupção (Costa & Ferezin, 2021). O ESG surgiu como uma metodologia que visa o avanço e o desenvolvimento alinhado aos interesses da comunidade, atendendo a uma necessidade urgente em um mundo globalizado enfrentando os desafios ambientais (Kölling, Andrade & Peixoto, 2022 *apud* Campos Filho *et al*, 2023)

O mundo dos negócios tem investido em práticas *ESG* como resposta às demandas da sociedade, como parte na exigência na produção de seus

produtos, marketing socioambiental e refletindo na avaliação das empresas quanto aos seus critérios éticos e de sustentabilidade. A aplicação desses princípios transcende fronteiras geográficas e tem demonstrado um impacto significativo em diversas regiões e mercados internacionais. De fato, pesquisas mostram que mesmo no Brasil, embora em menor escala, as empresas têm buscado incorporar práticas ESG em suas atividades (Farias & Barreiros, 2021 *apud* Campos Filho *et al*, 2023).

Como parte da própria denominação desse modelo, definida em sua sigla, com o tripé da sustentabilidade, e desenvolvimento da governança, a aplicabilidade do modelo corporativo com ênfase *ESG*, a prática não se restringe ao mercado financeiro com empresas de diversos setores. Na gestão de negócios agropecuários sobretudo, que é a principal fonte de desenvolvimento do Brasil, essa aplicação vem se tornando práxis comercial e de configuração dos negócios, seja a partir de pequenos produtores quanto em grandes empresas do agronegócio. Por isso, o Agronegócio é o setor que demonstra maior familiaridade com a sigla *ESG*.

Uma pesquisa realizada pela Google em parceria com *MindMiners* e o *Sistema B*, em setembro de 2022, revelou que pelo menos 87% dos consumidores brasileiros consideram de extrema importância a atuação das empresas e marcas no âmbito do ESG, entendendo-o como um dever que abrange todos os setores da sociedade, inclusive a si mesmos. Cada vez mais empresas, investidores e consumidores estão conscientes da importância de adotar práticas sustentáveis e responsáveis em seus negócios. ESG não é uma

imposição, mas um benefício para as empresas que o adotam (Sibarani, 2023 *apud* Campos Filho *et al*, 2023).

Avaliando relatórios de sustentabilidade e responsabilidade social das empresas e acessando plataformas que oferecem serviços voltados ao agronegócio, como a *Agrootools*¹ revelam-se benefícios que as empresas do agronegócio podem obter, tais como juros baixos, inclusive pelo banco Central do Brasil, acesso a redução em tributos e a novos mercados, sobretudo ao de alimentos, maior segmento brasileiro, e com maior rentabilidade e atratividade para o público destinado. Não obstante isso, existem inquietações alusivas à confiabilidade dos relatórios corporativos, seus impactos práticos e os riscos de *greenwashing*, ou seja, “*lavagem verde*” ou iniciativas de “*fachada*”, que se baseiam na disseminação de desinformação para construir uma fachada pública de responsabilidade mesmo com a centralidade da transparência. Por conseguinte, ressalta-se que reportar não representa, de forma concreta, melhorar performance na prática, além do que comprometimento em teoria não necessariamente implica em implementação (Price, 2008 *apud* Campos Filho *et al*, 2023).

Um aspecto preponderante é a conscientização da relevância dessas práticas e da análise de que é um caminho sem retorno, mesmo com e que as convicções não são soltas, mas que são propostas que deverão ser inculcadas por todos assim como essa mentalidade para resolver os desafios postos numa sociedade moderna.

¹ Agrottools - <https://agrottools.com.br>

2.4 MUDANÇAS DE NORMAS DE CPF PARA CNPJ EM AGRONEGÓCIO

Uma questão preponderante nesse novo momento histórico - econômico da sociedade em que as organizações se configuram como empresas e precisam de um modelo de gestão mais complexo, os produtores rurais esforçam-se para adequar sua realidade a uma nova forma de pensar e estruturar o próprio agronegócio à luz de modificações de dispositivos legais.

A legislação que entra em vigor já nesse ano de 2026, obriga ao produtor rural pessoa física adotar o CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) a título da nova obrigação fiscal implicar na formalização de sua atividade, de simplificar a emissão de notas fiscais eletrônicas, acessar crédito agrícola com melhores taxas (como PRONAF e Plano Safra) e cumprir novas normas fiscais, tornando-se um identificador central a partir de 2026.

Essa formalização do negócio e do produtor rural se torna um identificador nacional único para produtores, facilitando a transição para os novos impostos (CBS e IBS) e reduzindo a burocracia com estados. Isso facilita além de identificar o produtor rural, sem necessidade de inúmeras inscrições físicas entre programas, mas também garante melhor suporte corporativo com acesso a financiamentos e consórcios e, até mesmo se associar a grandes empresas/cooperativas.

Com a reforma tributária em vigor a partir de 2026, os produtores e gestores do agronegócio precisarão se adaptar às mudanças de configuração empresarial

dos seus negócios. Estas irão impactar diretamente no setor da agropecuária. A mais impactante tem a ver com a alteração de pessoa física para jurídica dos produtores rurais. Essa decisão é estratégica para garantir a competitividade e a sustentabilidade do negócio.

A Reforma propõe a substituição de cinco tributos (PIS, Cofins, IPI, ICMS e ISS) por um modelo de Imposto sobre Valor Agregado, o IVA Dual — dividido entre a CBS (Contribuição sobre Bens e Serviços) e o IBS (Imposto sobre Bens e Serviços). Essa mudança altera profundamente a lógica de apuração e compensação de tributos no país.

A adoção de práticas *ESG (Environmental and social governance)* cumpre pilares fundamentais para a moderna governança do agronegócio, gera vantagens fiscais estratégicas, como isenções, deduções e créditos tributários, reduzindo custos e aumentando a competitividade. Incentivos incluem redução de ICMS/IPI para energia renovável, benefícios em IPTU Verde, créditos para projetos sociais e de reciclagem (Lei nº 14.260/2021). A reforma tributária brasileira também prevê alíquotas reduzidas para serviços ambientais. No que tange ao Pilar Social, os impostos pagos pelos produtores do agronegócio, são destinados para projetos sociais, culturais, educacionais e esportivos. A legislação brasileira está se alinhando para garantir alíquotas diminuídas (em até 60%) para serviços ambientais, incentivando a recuperação de biomas.

Embora historicamente o CPF seja o maior percentual de configuração nas organizações de propriedade rural, este poderá se transformar restringindo a

novos créditos tributários. Além disso, cresce a expectativa de que, no médio prazo, grandes compradores (usinas, agroindústrias e tradings) passem a privilegiar fornecedores com CNPJ, em razão de exigências de rastreabilidade, compliance fiscal e gestão documental para fins de aproveitamento de crédito.

As mudanças da reforma tributária em curso, segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), buscam dirimir as taxas de impostos para 60% para os agricultores e também na minimização da burocracia nos processos de gestão. No entanto, esta não é uma decisão na contabilidade da propriedade. Será necessário o produtor avaliar o perfil de seus investimentos, seus processos, riscos e possibilidades.

A implementação da Reforma será gradual, com transição prevista até 2033. No entanto, os reflexos começam a aparecer desde já. Quem se antecipa, adapta-se com mais eficiência e protagoniza as oportunidades.

É crucial que os produtores rurais criem a consciência de que deve haver mudanças na sua prática organizacional e sua concepção de gestão. Daí, é preciso reavaliar seus processos contábeis e buscar orientação profissional para se prepararem para essas mudanças e garantirem a conformidade com as novas obrigações fiscais. Atualmente, qualquer técnico deve buscar informações oficiais em entes representativos, tais como Receita Federal do Brasil e a própria Confederação Nacional da Agricultura.

3. A METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão de literatura, de abordagem qualitativa, além da análise dos documentos oficiais de sustentabilidade e manuais diretivos do setor. Uma pesquisa do tipo documental busca compreender fenômenos a partir do estudo bibliográfico acerca do tema de gestão de agronegócios, perpassando pelo conceito global de desenvolvimento rural, do modelo *ESG*, enquanto conceito de responsabilidade ambiental e crescimento organizacional considerando as percepções, experiências e significados atribuídos pelos autores referenciados. A abordagem qualitativa é adequada por permitir uma análise aprofundada das contribuições deste modelo no processo de gerir os negócios rurais. Nesse sentido, Richardson destaca:

O objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno (RICHARDSON, 1999, p. 102).

O objetivo deste estudo é realizar uma revisão sistemática da literatura acerca do tema e as implicações sobre essas novas práticas nas propriedades. Essa revisão das pesquisas e das discussões de outros autores sobre o tema da gestão de negócios agropecuários com a implementação de *ESG*, irá possibilitar um entendimento melhor sobre novos pilares de administrar propriedades rurais a partir das modificações dos dispositivos legais.

A exploração de Documentos Públicos da Procuradoria Geral da República (2013) e Ministério da Economia (2020), para a obtenção de informações factuais e conceitos acerca dos processos, foram preponderantes para o entendimento do tema de forma mais abrangente. Para este propósito, foram selecionados e analisados os seguintes documentos: o Manual de gestão por processos referentes ao ano de 2013, e o Guia Técnico de Gestão Estratégica, publicados nos mesmos anos referidos respectivamente. Essa análise se concentrou nas principais referências do setor de agronegócio no Brasil e sua organização, com destaque para a implementação do ESG, com base na critérios de gestão. Foram escolhidos os manuais publicados em 2013 e 2020 para análise, uma vez que são parte do estabelecimento de diretrizes para o setor e a prática dos gestores do agronegócio, o que pode ser considerado uma componente de delimitação conceitual deste trabalho. Essa investigação específica incluiu a exploração dos relatórios disponíveis na web, priorizando órgãos institucionais de ação preponderante para o cenário do agronegócio nacional. A escolha desses relatórios como foco da análise foi motivada por serem os documentos oficiais nos quais órgãos deliberadamente comunicam suas ações, projetos e metas de gestão de processos, seus princípios e finalidades. A abordagem metodológica utilizada na análise dos documentos foi a técnica de análise de conteúdo, fundamentada nas “recomendações” levantadas na literatura sobre os temas ambientais, sociais e de governança. Posteriormente, conduziu-se uma análise reflexiva e crítica, buscando respostas para as perguntas propostas no âmbito da pesquisa. Esta abordagem combinada permitiu uma compreensão da integração das práticas ESG no agronegócio brasileiro, fundamentando as análises e conclusões apresentadas neste estudo.

A presente pesquisa busca investigar o impacto da gestão por meio de *ESG* em negócios rurais, a fim de que essas organizações se desenvolvam com autonomia, de como essa prática mobiliza setores diversos para ampliação do negócio. Pretende também identificar o conceito de gestão sobretudo em negócios rurais, além de mapear as atividades de organização em empresas que são desenvolvidas pelos técnicos. Em tempo, destaca-se as transformações de gestão de pessoa física (CPF) para pessoa jurídica (CNPJ). Por fim, analisando epistemologicamente, pretende-se avaliar as contribuições desse modelo para a transformação do conceito de gestão em empresas rurais.

É na revisão da literatura que será apresentado um levantamento das bibliografias sobre o tema do trabalho, a partir do objetivo específico e com a finalidade de responder ao problema da pesquisa, que é a implementação dessas novas práticas, com identificação das dificuldades do proprietário rural. Essa abordagem foi desenvolvida com o intuito de ampliar o alcance e a diversidade de trabalhos abrangidos pela análise das referências bibliográficas. Esse tipo de pesquisa contribui para elevar a qualidade metodológica no meio acadêmico. Para profissionais e gestores, essa abordagem de pesquisa auxilia na construção de uma base sólida de conhecimento, relacionando resultados de diversos estudos. Implementação de *ESG* na gestão de propriedade rural como empresa, com a transição CPF para CNPJ. O presente estudo teve como objetivo analisar a produção científica veiculada em artigos acadêmicos, documentos oficiais que fundamentem a teoria e práxis.

A pesquisa bibliográfica, ou revisão de literatura, está inserida principalmente no meio acadêmico e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas.

Após a realização das pesquisas na literatura que sirvam de alicerce para o embasamento teórico deste trabalho, utilizando os conjuntos de palavras-chaves e teorias, a análise realizada comporá a pesquisa atrelando toda a literatura à prática de implementação das ESG na propriedade rural, visando garantir compatibilidade e qualidade dos artigos selecionados.

[...] elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.54).

Conforme sabido, a pesquisa qualitativa realizada a partir da observação

difere do experimental em apenas um aspecto: nos experimentos o cientista toma providências para que alguma coisa ocorra, a fim de observar o que se segue, ao passo que no estudo por observação apenas se observa algo que acontece ou já aconteceu. (Gil, 2019, p.16)

Isso implica no intercâmbio de conhecimentos entre os profissionais, para além de corroborar com as teorias que subsidiam a prática tanto em espaços institucionais como principalmente nos negócios rurais com um público

anteriormente adaptado a gerir a partir de sua pessoa física e que, após a tramitação da lei (Emenda Constitucional nº 132/2023), precisou a se adaptar a uma nova realidade. Nesse caso, a metodologia implementada nesse trabalho, leia-se revisão de literatura, visa esboçar os conceitos acerca desse tema e os impactos numa nova gestão para o desenvolvimento local e global.

A população-alvo da pesquisa é composta pelos produtores do agronegócio que cotidianamente lidam com os desafios de sobreviver no mundo de produção cada vez mais competitivo e desafiador, do ponto de vista organizacional e, conseqüentemente financeiro, considerando aqueles que trabalham diretamente com seus negócios.

Os dados obtidos por meio dessa leitura foram analisados qualitativamente, por meio da análise de conteúdo. A interpretação será feita com base nas concepções de gestão, agronegócio e *ESG*, estabelecidas nos objetivos da pesquisa, permitindo uma compreensão crítica e reflexiva sobre as contribuições dessa metodologia no contexto estudado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a conclusão das etapas de busca, e análise detalhada da literatura, apresentada através de artigos selecionados para esta pesquisa e literatura especializada, os conceitos de gestão de negócios e gestão de negócios rurais a partir de implementação da estruturação organizacional do modelo de *ESG*.

Os resultados obtidos através da submissão das hipóteses a modelos gerenciais adequados e diversificados, revelaram, por um lado, os componentes das medidas ESG que têm funcionado como força para o tamanho das empresas agrícolas, como: a pontuação dos produtos ambientais; a estratégia global de estruturação organizacional (Governance); além de recomendar que esses fatores sejam incorporados nas estratégias desenvolvidas pelas empresas agrícolas, os autores propõem outras quatro estratégias/políticas como contribuintes para a sustentação dos ativos totais das empresas.

Uma gestão estruturada é condição fundamentalmente necessária para a construção de instrumentos de divulgação de informações financeiras e não financeiras que contribuam para o aumento da transparência e da competitividade das empresas e, conseqüentemente, da nação. Investimentos em inovação tecnológica e digital são condição inquestionável para o aumento da eficiência e melhoria da produtividade das empresas do setor agrícola.

Possivelmente um dos maiores entraves para pequenos produtores no agronegócio em determinado setor, é o entendimento de como o seu negócio pode ser mais lucrativo e garantir sua sobrevivência ou mesmo garantir uma

cadeia produtiva maior, se for gerenciada a partir do entendimento dos processos de seu negócio e com o ordenamento das atividades do agronegócio. Ao passar pelo processo de transição de Pessoa Física que gerencia o seu negócio para ser Pessoa Jurídica, que lida com nomenclaturas, variáveis e sobretudo a legislação que compõem a gestão de um negócio, o gestor de agronegócios lida com várias demandas fiscais e corporativas, mas compreende que a partir da aplicação das práticas *ESG*, consegue estabelecer seu negócio de forma rentável e mais ainda, garantindo a preservação do meio ambiente de sua localidade

Conclui-se, portanto, que as práticas “ESG” – *Environmental, social and corporate governance* – não representam somente um modelo de pensamento ativista ambiental, relativo às estratégias de redução de emissões, danos à produção, com a redução de recursos naturais. Esse movimento começou a ser observado também por investidores e pelo poder público, que agora também exigem que as empresas investidoras se comprometam com muito mais do que seus lucros e percebam que a responsabilidade corporativa também impacta no crescimento do negócio. Tornou-se preponderante para o agronegócio a adoção de práticas também em prol da sociedade, visando impactos não apenas para seus investidores, mas também para os empregados, colaboradores, parceiros, consumidores, investidores, e para sociedade como um todo. Observou-se que essas medidas constituem um importante aliado na luta por uma sociedade mais justa, solidária e ética, com a valorização do trabalho e dignidade humana, a partir de discussões trabalhistas, do meio ambiente equilibrado, e principalmente de valores universais, tais como o respeito aos direitos humanos, representando

uma alternativa aos desafios apresentados pelo no sistema financeiro e pela concepção de governança.

Assim, podemos afirmar que o conhecimento ou revisão destes conceitos relativos à gestão, normatização e tecnologias, além de uma qualitativa assessoria em termos de entendimento da transição do CPF para CNPJ, servirá de fundamento concreto para reflexão e orientação na escolha das técnicas de gestão necessárias para a conquista do sucesso e administração com rentabilidade de seu negócio próprio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. BPM CBOK V3.0. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento. 3a edição.

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria jurídica e de documentação. Manual de gestão por processos. Secretaria jurídica e de documentação. Escritório de processos organizacionais do MPF. Brasília: MPF-PGR, 2013.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0. Brasília, 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020. Diário Oficial da União, Brasília, ed. 65, seção 1, p. 79.

Campos Filho, Edinei Silva de, Oliveira & Edenis Cesar de. As dimensões ESG aplicadas ao agronegócio: uma revisão sistemática de literatura. Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, SP, v. 14, n. 11, 2023, p. 20304-20326. <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i11.3039>

Campos, V. M., Bertacchini, Y. A., & Ribeiro, L. A. P. (2022). Empresas ESG: uma nova perspectiva para enfrentar os desafios do capitalismo além da renda mínima. *Scientia Iuris*, 26(1),89–104. <https://doi.org/10.5433/2178-8189.2022v26n1p89>

COSTA, E.; FERENZI; N.B. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: O tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. São Paulo: Revista Alterjor, vol 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v24i2p79-95>

DIAS-FILHO, M. B. Formação e manejo de pastagens. Belém, PA: Embrapa Amazônia Oriental, 2012. 8 p. (Embrapa Amazônia Oriental. Comunicado técnico, 235).

Duxbury, L., Dyke, L. & Lam, N. (2000). *Managing High-Tech Employees*, Carswell Press: Toronto.

Gil, Antonio Carlos Métodos e técnicas de pesquisa social / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

Kölling, G. J., Andrade, G. S., & Peixoto, M. R. (2022). ESG: empreendedorismo sustentável e as perspectivas da indústria 4.0 no agronegócio. *Direito, Negócios & Sociedade*, 2(3), 20-31.

Machado, M. E. B.; Conti, D. M; Ayarza, J. A. C.; Silva Filho, C. F. Responsabilidade Social Corporativa: uma análise das grandes empresas do setor de agronegócio no Brasil. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, São Paulo, v. 3, 2023.

MONTE, L. G. 2020. Escala likert difusa: um estudo sobre diferentes abordagens. [s.l.] Universidade Federal do Ceará Centro de Ciências Departamento de Estatística e Matemática Aplicada.

Orsiolli, T. A. E., & Nobre, F. S. (2016). Empreendedorismo Sustentável e Stakeholders Fornecedores: criação de valores para o desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 502-523. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150031>.

Rocha, S. A. S., Pereira, V. V., Velez, W. M., Ferrari, T. C., Campos, C. G. de S., Passarinho Filho, W. A., Lima Neto, A. M., Nascimento, T. C. do Craco, T., Pinheiro, M. do S. S., Cerqueira, H. de G., & Gomes, M. O. (2025). Gestão Socioambiental como Estratégia de Mitigação e Prevenção dos Impactos Ambientais na Agenda ESG. *Revista De Gestão E Secretariado*, 16(9), e5256. <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i9.5256>

Rother, Mike. Toyota kata [recurso eletrônico]: gerenciando pessoas para melhoria, adaptabilidade e resultados excepcionais / Mike Rother; tradução: Luiz Claudio de Queiroz Faria; revisão técnica: Marcus Vinicius Vivone. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

Santos, J. P. dos, & Ribeiro, L. S. (2024). Governança ESG no agronegócio: uma análise das tendências, práticas e lacunas. *Revista De Gestão E Secretariado*, 15(9), e4162. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i9.4162>

Telma, Romeu Rössler. Marketing agro-sócio-ambiental: marketing e estratégia na era exponencial – 1 Ed. Curitiba: Intermanagement Academy, 2024.