

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

MELISSA CAROLINE DOS SANTOS ALMEIDA BERNARDES

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS MAIORES EMPRESAS
BRASILEIRAS LISTADAS NA B3**

VARGINHA/MG

2025

MELISSA CAROLINE DOS SANTOS ALMEIDA BERNARDES

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS MAIORES EMPRESAS
BRASILEIRAS LISTADAS NA B3**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado(a) como parte dos requisitos para
obtenção do título de Bacharel em Ciências
Contábeis pela Universidade Federal de
Alfenas.

Orientadora: Profa. Dra. Fabiane Fidelis
Querino

VARGINHA/MG

2025

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca Campus Varginha

Bernardes, Melissa Caroline dos Santos Almeida .

Práticas de Governança Corporativa nas Maiores Empresas Brasileiras Listadas na B3 / Melissa Caroline dos Santos Almeida Bernardes. - Varginha, MG, 2025.

39 f. : il. -

Orientador(a): Fabiane Fidelis Querino.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2025.

Bibliografia.

1. Governança corporativa. 2. Empresas brasileiras. 3. Mercado de capitais. 4. Transparência. 5. ESG. I. Querino, Fabiane Fidelis , orient. II. Título.

Ficha gerada automaticamente com dados fornecidos pelo autor.

MELISSA CAROLINE DOS SANTOS ALMEIDA BERNARDES

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS MAIORES EMPRESAS
BRASILEIRAS LISTADAS NA B3**

A Presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Alfenas.

Aprovado em: 03 de dezembro de 2025.

Profa. Fabiane Fidelis Querino
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

Prof. Cláudio Roberto Caríssimo
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

Prof. Pedro José Papandréa
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar as práticas de governança corporativa das cinco maiores empresas brasileiras em valor de mercado em 2024, a Petrobras, Itaú Unibanco, Vale, WEG e Nubank, considerando os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa definidos pelo IBGC. A pesquisa, de caráter qualitativo, descritivo e documental, utilizou de relatórios corporativos, documentos de governança, informações da B3 e dados disponibilizados nos sites institucionais. Os resultados indicam que, embora atuem em setores distintos, todas as empresas reconhecem a governança corporativa como elemento fundamental para fortalecer a confiança do mercado, mitigar riscos e gerar valor no longo prazo. Petrobras e Vale apresentam avanços contínuos após crises reputacionais e socioambientais. Itaú Unibanco e WEG demonstram estruturas maduras e altamente padronizadas. O Nubank se destaca por um modelo de governança digital e escalável, sustentado por inovação e uso intensivo de tecnologia. Conclui-se que a governança corporativa é determinante para o desempenho sustentável e para a credibilidade das empresas no mercado de capitais brasileiro.

Palavras-chaves: Governança corporativa; empresas brasileiras; mercado de capitais; transparência; ESG.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the corporate governance practices of the five largest Brazilian companies by market value in 2024, namely Petrobras, Itaú Unibanco, Vale, WEG, and Nubank, considering the principles of transparency, fairness, accountability, and corporate responsibility defined by the IBGC. This qualitative, descriptive, and documentary research used corporate reports, governance documents, information from B3, and data made available on institutional websites. The results indicate that, although these companies operate in different sectors, all of them recognize corporate governance as a fundamental element for strengthening market trust, mitigating risks, and generating long-term value. Petrobras and Vale show continuous advances following reputational and socio-environmental crises. Itaú Unibanco and WEG demonstrate mature and highly standardized structures. Nubank stands out for its digital and scalable governance model, supported by innovation and intensive use of technology. It is concluded that corporate governance is a determining factor for sustainable performance and for the credibility of companies in the Brazilian capital market.

Keywords: Corporate governance; Brazilian companies; capital market; transparency; ESG.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 CONCEITOS E EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	11
2.2 SEGMENTOS DE LISTAGEM DA B3	12
3 METODOLOGIA	14
3.1 SELEÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS	14
3.2 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS E CRITÉRIOS DE ORDENAÇÃO	15
3.2.1 Nubank	15
3.2.2 Petrobras	16
3.2.3 Itaú Unibanco	16
3.2.4 Vale	17
3.2.5 WEG	17
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	18
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	20
4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL.....	20
4.1.1 Nubank	20
4.1.2 Petrobras	21
4.1.3 Itaú Unibanco	22
4.1.4 Vale	23
4.1.5 WEG	24
4.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ENTRE AS EMPRESAS.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa consolidou-se como um dos pilares mais relevantes para a compreensão da dinâmica empresarial contemporânea (Ramos; Martinez, 2006). No contexto brasileiro, em que o mercado de capitais vem ganhando crescente relevância, compreender suas práticas é fundamental para avaliar não apenas o desempenho econômico-financeiro das companhias, mas também sua sustentabilidade, transparência e credibilidade junto a investidores e demais stakeholders (IBGC, 2023). Em especial, nas empresas de grande porte listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), a principal bolsa de valores do país e a maior da América Latina, a adoção de mecanismos sólidos de governança é fator determinante para a competitividade e para a inserção no cenário global (Balmas, 2022).

No Brasil, a governança corporativa tem sido objeto de crescente atenção, tanto por parte das organizações quanto dos órgãos reguladores e investidores (Carvalho; Penedo, 2022). Esse interesse decorre da necessidade de aprimorar processos de tomada de decisão, fortalecer a confiança no mercado e mitigar riscos decorrentes de falhas de gestão ou de condutas pouco transparentes. Dessa forma, práticas de governança adequadas permitem às empresas alinharem seus interesses com os das partes interessadas, reforçando os princípios de equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e transparência, que constituem a base das boas práticas recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023).

Alguns estudos evidenciam que as companhias que adotam padrões elevados de governança corporativa apresentam não apenas maior solidez institucional, mas também melhor desempenho financeiro (Silveira; Barros; Famá, 2006). Isso ocorre porque tais práticas contribuem para a redução do custo de capital, ampliam a atratividade perante investidores e fomentam uma gestão mais eficiente e responsável. Em contrapartida, empresas que negligenciam a governança tendem a enfrentar maiores riscos reputacionais, fragilidade no acesso a financiamentos e menor capacidade de se manterem competitivas no longo prazo (Andrade; Rossetti, 2022).

No caso das empresas listadas na B3, a análise das práticas de governança corporativa ganha contornos ainda mais significativos (Balmas, 2022). Isso porque a bolsa de valores brasileira adota segmentos diferenciados de listagem, como o Novo

Mercado, o Nível 1 e o Nível 2, que estabelecem critérios específicos de governança e transparência (B3, 2023). Esses segmentos visam promover maior comparabilidade entre as companhias, além de sinalizar ao mercado o grau de comprometimento de cada empresa com a proteção dos acionistas e a adoção de boas práticas de gestão. Assim, observar como as maiores corporações se posicionam nesses segmentos oferece uma oportunidade relevante para compreender em que medida a governança corporativa tem sido incorporada de forma efetiva às estratégias empresariais no Brasil.

Nesse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa, que orienta este estudo: de que maneira as cinco maiores empresas brasileiras em valor de mercado estruturam e aplicam seus mecanismos de governança corporativa, e em que medida esses mecanismos influenciam sua transparência, credibilidade e posicionamento perante investidores? Diante desse cenário, o presente trabalho tem como objetivo analisar as práticas de governança corporativa adotadas pelas cinco maiores empresas brasileiras em valor de mercado no ano de 2024, considerando seus mecanismos de transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa e alinhamento estratégico. Para tanto, serão analisadas as empresas: Petrobras, Itaú Unibanco, Vale, WEG e Nubank. A inclusão da Nubank é particularmente relevante, uma vez que representa um modelo de negócio nativo digital, com estrutura societária diferenciada em relação às empresas tradicionais da B3. Nisso, busca-se compreender como tais práticas influenciam a percepção dos investidores e contribuem para a consolidação das organizações no mercado de capitais, além de avaliar de que forma a adesão a padrões globais de governança pode representar um diferencial competitivo.

A realização deste estudo se justifica pela relevância que essas companhias exercem sobre o mercado de capitais brasileiro, uma vez que seu porte e representatividade influenciam práticas de governança adotadas por diversas outras organizações. Além disso, embora existam pesquisas sobre governança corporativa no Brasil, ainda há uma lacuna relacionada à análise comparativa das maiores empresas do país sob uma mesma metodologia, especialmente considerando o ano-base de 2024. A inclusão do Nubank contribui diretamente para essa justificativa, por representar um modelo de negócio nativo digital, com estrutura societária distinta das empresas tradicionais da B3, ampliando a compreensão sobre como organizações de diferentes perfis implementam governança, gestão de riscos e prestação de contas.

Assim, espera-se que a pesquisa contribua para aprofundar a discussão sobre o papel da governança corporativa no desenvolvimento das empresas e do mercado brasileiro como um todo. Ao analisar os modelos adotados pelas principais companhias do país, será possível identificar tendências, desafios e oportunidades que possam orientar não apenas a prática empresarial, mas também políticas públicas e regulações voltadas ao fortalecimento do ambiente de negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS E EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é entendida como o conjunto de mecanismos, princípios e práticas que norteiam a forma como as organizações são dirigidas e controladas, visando alinhar os interesses de gestores, acionistas e demais partes interessadas (De Arruda et al., 2008). Conforme definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), a governança corporativa consiste no sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de controle e demais partes interessadas. No cenário internacional, o debate ganhou força a partir das reflexões de Berle e Means (1932), que apontaram a separação entre propriedade e controle nas corporações modernas como fator gerador de conflitos de agência. A partir da década de 1970, com a intensificação da globalização e a ocorrência de escândalos corporativos, a expressão “*corporate governance*” passou a se consolidar (Trade, 2021), sobretudo nos Estados Unidos e no Reino Unido, expandindo-se para outros países como resposta à necessidade de transparência, equidade e responsabilidade na gestão (Tricker, 2020).

No Brasil, a discussão sobre o tema é mais recente, mas tem avançado de forma significativa desde os anos 1990, acompanhando a abertura econômica e a intensificação do mercado de capitais. Schnorrenberger (2012) destaca que o desenvolvimento das práticas de governança no país foi impulsionado por fatores institucionais, regulatórios e pela criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 1995, que passou a difundir códigos de boas práticas alinhados aos padrões internacionais. Bastos e Silva (2018) reforçam que, entre 2010 e 2016, houve crescimento expressivo da produção acadêmica sobre o tema em programas de pós-graduação, evidenciando o amadurecimento teórico e prático da governança corporativa no contexto nacional.

O IBGC (2015) elenca quatro princípios essenciais da governança corporativa: transparência, que consiste em divulgar informações claras, completas e acessíveis ao público; equidade, que se refere ao tratamento justo e isonômico de todos os stakeholders; prestação de contas (*accountability*), que exige que os gestores

assumam responsabilidade por suas decisões e relatem suas ações de forma precisa; e responsabilidade corporativa, que implica considerar os impactos sociais, ambientais e econômicos das atividades empresariais, atuando sempre de maneira ética e sustentável. Os autores Dallagnol et al. (2021) analisaram empresas listadas na B3 e constataram que, embora esses princípios sejam amplamente difundidos, há predominância da transparência e da prestação de contas em relação à responsabilidade corporativa e à equidade, revelando desafios na internalização homogênea das práticas de governança no mercado brasileiro.

Nos últimos anos, as discussões sobre governança corporativa também passaram a incorporar dimensões relacionadas à sustentabilidade, responsabilidade social e à agenda ESG (Environmental, Social and Governance). Segundo o relatório “*ESG Reporting: A Guide for Investors*” do CFA Institute (2020), o avanço das práticas ESG reflete a crescente demanda dos investidores por informações que integrem desempenho financeiro e impactos socioambientais, reforçando a governança como estrutura central para garantir confiabilidade e transparência dessas divulgações. Batistella et al. (2024) verificaram que empresas brasileiras altamente poluidoras listadas na B3 com estruturas de governança mais robustas tendem a divulgar de forma mais transparente seus custos ambientais, reforçando que a governança se expande para além do aspecto financeiro, abrangendo também impactos sociais e ambientais. Essa evolução demonstra que, no Brasil, a governança corporativa caminha para integrar práticas tradicionais de controle e monitoramento com preocupações socioambientais e de longo prazo.

2.2 SEGMENTOS DE LISTAGEM DA B3

A B3 oferece diferentes segmentos especiais de listagem para empresas que querem abrir capital ou aprimorar sua governança (Dallagnol, 2021). Cada segmento exige padrões distintos de transparência, direitos aos acionistas e estruturas de controle, fazendo com que a escolha do nível de listagem funcione como um selo de credibilidade para o mercado. A adesão a um nível mais elevado indica ao investidor o comprometimento da companhia com boas práticas de gestão, ética e prestação de contas (B3, 2024). Dessa forma, a escolha do segmento não deve ser interpretada como um “selo de qualidade”, mas como uma adesão voluntária a compromissos formais de governança, os quais variam em rigor e abrangência.

Entre esses segmentos, o Novo Mercado é o nível mais elevado dessa estrutura. As companhias listadas nessa categoria devem emitir exclusivamente ações ordinárias (ON), ou seja, todas com direito a voto e oferecer *tag along* de 100% em casos de venda de controle, garantindo igualdade de tratamento aos acionistas minoritários (Castela, 2019). Além disso, é exigida a adoção de práticas de governança mais avançadas, como a existência de comitê de auditoria, auditoria interna e políticas de compliance, bem como a divulgação de informações relevantes em português e inglês (Castela, 2019). Empresas como Vale (VALE3), Magazine Luiza (MGLU3) e Weg (WEGE3) integram esse segmento de mais alto nível.

O Nível 2 admite a existência de ações preferenciais, mas prevê regras que asseguram a esses acionistas direitos ampliados em situações específicas, como reorganizações societárias e alienação de controle (Araujo, 2019). O Nível 1, por sua vez, estabelece exigências mais restritas, concentrando-se principalmente no aumento da transparência e na divulgação de informações adicionais, sem obrigatoriedade de modificações significativas na estrutura de controle (B3, 2024).

Além desses, existem os segmentos de acesso como Bovespa Mais e Bovespa Mais Nível 2, criados para empresas em processo de crescimento que buscam gradualmente se adequar às práticas exigidas pelos segmentos superiores. Esses níveis permitem uma entrada mais flexível no mercado de capitais, estimulando a expansão de empresas de médio porte com boas perspectivas de governança e sustentabilidade (B3, 2024).

Dessa maneira, os segmentos de listagem da B3 formam uma hierarquia que vai desde exigências básicas até padrões de governança corporativa considerados de excelência (Dallagnol, 2021).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo, de caráter descritivo e documental, voltado à análise das práticas de governança corporativa das maiores empresas brasileiras em valor de mercado no ano de 2024. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa é uma abordagem que busca compreender fenômenos em profundidade, analisando percepções, significados e interpretações dos participantes, sem se basear em mensurações numéricas. Dessa forma, a escolha da abordagem qualitativa se justifica pelo objetivo de compreender, interpretar e comparar as estruturas e mecanismos de governança adotados pelas organizações estudadas, permitindo uma avaliação aprofundada dos princípios e diretrizes que orientam sua atuação corporativa. É descritivo, pois busca registrar e descrever os fenômenos observados (Prodanov; Freitas, 2013). É documental, pois realiza análise de relatórios que ainda não receberam tratamento analítico, com o objetivo de extrair informações, interpretar conteúdos e compreender determinado fenômeno a partir de fontes primárias (Sá-Silva et al., 2009).

3.1 SELEÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

Foram analisadas cinco companhias de capital aberto consideradas, em 2024, as maiores empresas brasileiras em valor de mercado: Petrobras, Itaú Unibanco, Vale, WEG e Nubank (Carvalhosa, 2025). A definição dessa amostra apoia-se na relevância econômica dessas organizações e na representatividade que exercem no cenário corporativo e financeiro nacional, abrangendo setores estratégicos como energia, mineração, serviços financeiros, indústria e tecnologia. A escolha desse recorte permite observar diferentes modelos de gestão e estruturas de governança, possibilitando uma análise comparativa capaz de destacar convergências e divergências entre empresas estabelecidas há décadas e organizações mais recentes.

A presença da Nubank na amostra se justifica por representar um modelo de negócio contemporâneo, nativo digital e com características de governança distintas das companhias tradicionais listadas na B3. Sua inclusão permite contrastar estruturas mais consolidadas e reguladas com uma empresa que se destaca pela inovação, pela adoção de práticas tecnológicas e por uma arquitetura societária enxuta e voltada para agilidade de decisão (Alves, 2023).

3.2 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS E CRITÉRIOS DE ORDENAÇÃO

Nesta pesquisa, foram selecionadas cinco empresas brasileiras de destaque no mercado de capitais: Petrobras, Nubank, Itaú Unibanco, Vale e WEG. A escolha foi orientada pelo critério de valor de mercado, considerado no ano-base de 2024, e pela representatividade dessas organizações nos segmentos de governança corporativa da B3, conforme indicado na Tabela 1.

Tabela 1 — Empresas da amostra, valores de mercado estimados e segmento de governança

Empresa	Valor de mercado estimado (US\$)	Segmento de governança / observação
Nubank	US\$ 77,5 bilhões	Estrutura digital, listagem fora da B3
Petrobras	US\$ 74,7 bilhões	Listada com regras de empresa estatal
Itaú Unibanco	US\$ 73,1 bilhões	Governança de instituição financeira
Vale	US\$ 50,3 bilhões	Novo Mercado (B3)
WEG	US\$ 33,5 bilhões	Novo Mercado (B3)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Carvalhosa e nos dados financeiros das empresas (2025)

3.2.1 Nubank

Criado em 2013, o Nubank consolidou-se como uma fintech voltada à digitalização dos serviços financeiros, destacando-se por uma proposta fortemente ancorada em inovação tecnológica. Em 2024, a empresa centralizou sua listagem na Bolsa de Nova York, mantendo no mercado brasileiro apenas instrumentos representativos de suas ações. Embora seja uma organização relativamente jovem, apresenta uma estrutura de governança corporativa alinhada às melhores práticas internacionais, com ênfase em diversidade estratégica, cultura organizacional aberta e gestão orientada por tecnologia e inovação (Nubank, 2025).

Apesar de sua origem como startup, o Nubank percorreu um processo consistente de profissionalização da gestão e de alinhamento às exigências dos mercados de capitais, o que culminou na sua listagem internacional e na adoção de uma agenda robusta de transparência e relacionamento com investidores. A

companhia conta com conselheiros independentes, programas de integridade, auditoria interna e políticas corporativas voltadas para ética, inovação e accountability, configurando-se como um caso contemporâneo de governança em empresas digitais de grande porte (Nubank, 2025).

3.2.2 Petrobras

Fundada em 1953, a Petrobras atua predominantemente nos segmentos de exploração, produção, refino e distribuição de petróleo e derivados. Ao longo de sua história, consolidou-se como a maior empresa brasileira e uma das principais corporações integradas de energia do mundo. Sua estrutura de governança corporativa passou por aprimoramentos relevantes, sobretudo após mudanças regulatórias no mercado de capitais, que reforçaram práticas de transparência, controle interno e compliance (Duarte Júnior, 2016).

A companhia possui composição societária marcada pelo controle acionário da União Federal, o que lhe confere natureza de empresa de economia mista e papel estratégico na política energética nacional. A Petrobras também enfrentou desafios expressivos relacionados à integridade corporativa e à gestão ética, os quais motivaram a adoção de um sistema de governança mais rigoroso, compatível com as normas específicas aplicáveis às estatais (Moura et al., 2014). Esse sistema envolve um conselho de administração fortalecido, comitês de auditoria e riscos, políticas consolidadas de conformidade e divulgação sistemática de informações corporativas, refletindo tanto a complexidade de suas operações quanto a importância da empresa para o desenvolvimento do país (Petrobras, 2025).

3.2.3 Itaú Unibanco

A trajetória do Itaú Unibanco tem origem na primeira metade do século XX, com a fundação do Banco Central de Crédito, em 1945, e do Banco Itaú, em 1943, ambos no estado de São Paulo. A fusão entre o Banco Itaú e o Unibanco, concluída em 2008, resultou na criação do Itaú Unibanco Holding S.A., consolidando uma das instituições financeiras mais robustas e influentes do país. Atualmente, o conglomerado possui presença internacional em mercados estratégicos das Américas, Europa e Ásia,

atuando em operações comerciais, corporativas, de investimento e em diversos serviços financeiros (Itaú, 2025).

A empresa possui uma estrutura de governança reconhecida por sua maturidade e elevado grau de padronização em práticas de gestão, supervisão e controle. Seu Conselho possui membros técnicos com experiência setorial, além de comitês especializados (risco, auditoria, remuneração) e políticas formais de compliance. A governança do banco reflete sua solidez institucional e a necessidade de controle rigoroso, dada sua escala de operação financeira (Itaú, 2025).

3.2.4 Vale

A Vale, originalmente fundada como Companhia Vale do Rio Doce em 1942, tornou-se uma das maiores mineradoras do mundo e uma das empresas mais relevantes do Brasil (Nakasone, 2024). As atividades da empresa abrangem mineração, logística, transporte e comercialização de commodities minerais, tendo forte presença internacional, a companhia desenvolveu ao longo das décadas uma complexa cadeia financeira e operacional que a posiciona como ator estratégico nos mercados de minério de ferro, níquel e outros minerais (Vale, 2025).

Após eventos críticos ligados a desastres ambientais, a companhia passou por uma reestruturação profunda em seu sistema de governança, ampliando a atuação de comitês de auditoria, riscos e sustentabilidade, buscando fortalecer o diálogo com stakeholders e aprimorar mecanismos de prevenção e mitigação de riscos. Como companhia listada no Novo Mercado da B3, ela se compromete com elevados padrões de transparência, proteção aos acionistas minoritários e divulgação de informações socioambientais (Vale, 2025).

3.2.5 WEG

A WEG é uma indústria brasileira de destaque internacional no segmento de equipamentos elétricos e automação, com atuação em múltiplos mercados industriais, energia e soluções tecnológicas (Beys, 2009). Fundada na década de 1960 em Jaraguá do Sul (SC), a empresa evoluiu de uma fábrica regional para um conglomerado global, com unidades produtivas e escritórios em vários países, o que lhe confere ampla capilaridade comercial, tecnológica e logística.

A estrutura de governança corporativa da empresa é marcada por conselhos estruturados, transparência na divulgação de informações e políticas formais de ética, compliance e sustentabilidade (WEG, 2025). A companhia possui conselheiros independentes, comitês especializados em temas como auditoria e sustentabilidade, e mantém investimentos contínuos em inovação, eficiência energética e responsabilidade socioambiental, elementos estes que reforçam seu compromisso com uma governança alinhada à estratégia de longo prazo e às demandas contemporâneas de mercado (WEG, 2025).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Os dados da pesquisa foram obtidos exclusivamente em fontes públicas e oficiais, como relatórios de administração, formulários de referência, demonstrações financeiras, estatutos sociais, códigos de governança, relatórios ESG e demais documentos divulgados pela B3, pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelos sites institucionais das empresas analisadas.

Após a seleção das cinco empresas e a coleta de seus documentos oficiais, iniciou-se o processo de leitura sistemática e criteriosa das informações constantes nos relatórios anuais, formulários de referência, demonstrações financeiras, políticas internas de governança e relatórios ESG.

A interpretação dos dados foi orientada pelos quatro princípios centrais de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC): transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa. Para garantir rigor metodológico, cada princípio foi analisado a partir de critérios específicos:

Transparência: verificou-se o nível de clareza, completude e acessibilidade das informações divulgadas, considerando periodicidade, detalhamento e aderência às boas práticas de reporte.

Equidade: analisou-se a existência de mecanismos que asseguram tratamento justo a diferentes grupos de stakeholders, como acionistas majoritários e minoritários, colaboradores, clientes e comunidade.

Prestação de contas (accountability): avaliou-se o grau de responsabilização dos gestores por suas decisões, observando estruturas de supervisão, canais de monitoramento e práticas de comunicação institucional.

Responsabilidade corporativa: foram examinadas ações e compromissos socioambientais, políticas de sustentabilidade, gestão de riscos e impactos associados às atividades empresariais.

Cada empresa foi examinada individualmente, observando elementos como estrutura acionária, composição e funcionamento do conselho de administração, políticas de auditoria e compliance, mecanismos de gestão de riscos, relação com partes interessadas e demonstração de compromissos ambientais, sociais e de governança. Em seguida, os resultados foram confrontados entre si, possibilitando identificar convergências, divergências e padrões estruturais, bem como estratégias distintas de governança adotadas por organizações tradicionais e por uma companhia nativamente digital, como o Nubank. Esse processo permitiu a elaboração de uma avaliação comparativa aprofundada, evidenciando avanços, desafios e oportunidades de aperfeiçoamento em cada contexto empresarial.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi elaborada através das informações disponibilizadas nos relatórios financeiros, formulários de referência, relatórios anuais, documentos de governança e demais demonstrações divulgadas pelas empresas analisadas. A fim de melhor apresentar esses dados, essa seção foi dividida em dois tópicos: no primeiro, são apresentadas as análises individuais, e no segundo, é realizada uma análise comparativa entre as empresas.

4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL

Com o objetivo de padronizar os resultados para posterior comparação, estes foram organizados conforme os quatro princípios fundamentais da governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

4.1.1 Nubank

Sobre a transparência, a Nubank faz a divulgação dos relatórios periódicos direcionados ao mercado e aos seus stakeholders, incluindo informações financeiras, operacionais e socioambientais. A comunicação segue padrões internacionais e incorpora relatórios ESG, políticas públicas de integridade e documentos de governança amplamente acessíveis.

Quanto à equidade, no site é apresentado a composição do Conselho de Administração, sendo que este possui membros independentes e diversidade profissional, o que sinaliza a busca pelo tratamento equilibrado aos acionistas e a proteção dos interesses dos investidores minoritários. As políticas de conduta e integridade contemplam mecanismos para prevenir conflitos de interesse e assegurar igualdade de acesso às informações relevantes.

Sobre a prestação de contas, a empresa adota auditoria interna estruturada com base em monitoramento contínuo, apoiada por tecnologias de detecção de riscos. Os comitês de auditoria, riscos e remuneração supervisionam decisões estratégicas e reforçam a responsabilidade da alta administração. A empresa possui um canal de

denúncias, operado por empresa independente, complementa essa estrutura ao oferecer meios seguros de reporte e acompanhamento de irregularidades.

Por fim, sobre a responsabilidade corporativa, o Nubank possui políticas formais de integridade, compliance, sustentabilidade e riscos, integradas a um modelo de linhas de defesa que orienta sua atuação organizacional. As políticas ambientais, sociais e climáticas (ESG) guiam iniciativas voltadas para impacto social positivo, enquanto a gestão de riscos técnico-operacionais assegura práticas responsáveis na condução das atividades (Nubank, 2025).

4.1.2 Petrobras

Sobre as práticas de governança da Petrobras, é possível verificar que em relação a transparência, a empresa mantém ampla divulgação de informações financeiras, operacionais e socioambientais, incluindo relatórios anuais, formulários de referência, informes técnicos e documentos de integridade. A governança é formada pela Assembleia Geral, pelo Conselho de Administração e por comitês especializados, entre eles os Comitês de Auditoria Estatutária, Auditoria do Conglomerado, Riscos, Investimentos, SMS, Pessoas e Minoritários, além do Conselho Fiscal e das auditorias interna e externa.

Em relação à equidade, a Petrobras possui mecanismos formais voltados à proteção de acionistas minoritários, como o Comitê de Minoritários, políticas de transações com partes relacionadas e normas específicas para prevenir conflitos de interesse, o que contribui para assegurar tratamento equilibrado entre os diversos acionistas da companhia. A composição do Conselho busca agregar diversidade técnica e experiência setorial, reforçando a pluralidade na tomada de decisões.

Em relação a prestação de contas, a empresa opera com um programa de compliance estruturado em três pilares: prevenção, detecção e remediação sustentado por um Código de Conduta Ética e diretrizes aplicáveis a empregados e fornecedores, incluindo processos de due diligence. A gestão de riscos segue o modelo das três linhas de defesa, com responsabilidades distribuídas entre unidades operacionais, diretoria executiva de riscos e auditoria interna, garantindo supervisão contínua sobre riscos financeiros, operacionais e socioambientais.

Quanto à responsabilidade corporativa, a Petrobras demonstra compromisso com metas climáticas e práticas sustentáveis. Em 2023, criou a Diretoria de Transição Energética e Sustentabilidade e passou a vincular parte da remuneração variável dos executivos a indicadores ESG, como intensidade de emissões e volume de vazamentos, inserindo critérios ambientais e sociais na gestão estratégica da companhia. Dessa forma, é possível verificar que a análise da governança da Petrobras revela avanços importantes na adoção dos quatro princípios fundamentais, especialmente ao integrar sustentabilidade e mitigação de riscos à sua agenda estratégica (Petrobras, 2025).

4.1.3 Itaú Unibanco

O Itaú Unibanco possui uma estrutura de governança corporativa sólida e bem formalizada. Sobre a transparência, o banco disponibiliza relatórios periódicos ao mercado, reunindo informações financeiras, operacionais, de riscos e socioambientais. O conjunto de documentos de governança, políticas internas e relatórios ESG é amplamente acessível e segue padrões internacionais de divulgação, permitindo comunicação consistente com investidores e demais stakeholders.

Quanto à equidade, o Conselho de Administração apresenta composição diversificada e conta com membros independentes, apoiados por comitês especializados, como os de Remuneração, Nomeação e Governança, Partes Relacionadas e Experiência do Cliente. Essas estruturas buscam assegurar tratamento equitativo aos acionistas e minimizar os conflitos de interesse, reforçando o compromisso com práticas justas e equilibradas.

Sobre a prestação de contas, o Itaú possui comitês permanentes, como os de Auditoria e de Risco e Capital, responsáveis pela supervisão técnica dos controles internos, auditorias e gestão de riscos. A aplicação do modelo das três linhas de defesa reforça a responsabilidade das áreas de negócio, da gestão de riscos e da auditoria interna, enquanto o canal de denúncias, amparado pelo Código de Ética e Conduta, garante meios formais para apuração de irregularidades.

Quanto à responsabilidade corporativa, é adotado políticas específicas para temas sociais, ambientais e climáticos, coordenadas pelo Comitê de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática. A estratégia ESG está estruturada

em três pilares principais, Finanças Sustentáveis, Transição Climática e Diversidade, e orienta iniciativas voltadas à geração de impacto positivo. Entre as metas divulgadas, destaca-se a mobilização de até R\$ 1 trilhão em soluções financeiras sustentáveis até 2030. Sendo assim, a governança do Itaú Unibanco revela elevado grau de institucionalização e aderência aos princípios fundamentais, refletindo a maturidade de uma instituição financeira de grande porte (Itaú, 2025).

4.1.4 Vale

A Vale possui uma estrutura de governança corporativa marcada por mecanismos de transparência, gestão de riscos e supervisão estratégica. Sobre a transparência, a empresa divulga relatórios integrados, informações socioambientais, políticas corporativas e atualizações periódicas sobre riscos operacionais, especialmente aqueles relacionados às suas estruturas de barragens. A adesão ao Novo Mercado da B3 reforça esse compromisso ao exigir padrões elevados de divulgação, proteção ao investidor e comunicação clara com o mercado. A atuação dos comitês especializados, como os de Auditoria e Riscos, Sustentabilidade e Governança, também contribui para a ampliação da transparência institucional.

Quanto à equidade, a composição do Conselho de Administração inclui membros majoritariamente independentes, o que fortalece a pluralidade de perspectivas e atenua potenciais assimetrias entre diferentes grupos de acionistas. A empresa mantém políticas de integridade e conduta aplicáveis a colaboradores e terceiros, bem como um canal de denúncias independente que assegura igualdade de tratamento e a investigação responsável de todas as ocorrências reportadas.

Sobre a prestação de contas, a Vale adota modelos estruturados de gestão e supervisão, com comitês encarregados de acompanhar controles internos, riscos e práticas de conformidade. O sistema de três linhas de defesa contribui para delimitar responsabilidades e promover a responsabilidade da administração, enquanto auditorias internas e externas reforçam a confiabilidade dos processos e informações divulgadas.

Quanto à responsabilidade corporativa, a empresa possui políticas específicas voltadas a riscos operacionais, socioambientais e reputacionais, com destaque para o fortalecimento das práticas de segurança de barragens e para o monitoramento

técnico contínuo das operações. Após os desastres ocorridos, a Vale reformulou sua estrutura de sustentabilidade, ampliou a participação de especialistas independentes e assumiu compromissos públicos alinhados a critérios ESG, integrando índices internacionais de sustentabilidade. Sendo assim, é possível observar que a governança da Vale apresenta avanços relevantes na incorporação dos quatro princípios fundamentais, especialmente após as reestruturações implementadas em resposta aos eventos críticos que marcaram sua trajetória recente (Vale, 2025).

4.1.5 WEG

A WEG apresenta uma estrutura de governança corporativa marcada pela simplicidade organizacional, alinhada a princípios de transparência, controle e responsabilidade. Sobre a transparência, a empresa divulga relatórios anuais abrangentes, contendo informações financeiras, operacionais e socioambientais, alinhados a padrões internacionais de reporte. A WEG também integra índices globais de sustentabilidade, o que reforça a divulgação consistente de políticas, metas e resultados relacionados à governança, ao desempenho ambiental e às iniciativas sociais.

Quanto à equidade, o Conselho de Administração apresenta composição majoritariamente independente e diversidade técnica, assegurando tratamento equilibrado entre os acionistas e mitigando conflitos de interesse. As políticas de conduta e integridade estabelecem diretrizes claras para colaboradores e terceiros, com mecanismos para prevenir práticas antiéticas e garantir igualdade de acesso às informações relevantes.

Sob a prestação de contas, a companhia adota uma estrutura de controles internos baseada na atuação integrada de auditoria interna, comitês de auditoria e riscos e sistemas formais de monitoramento de riscos operacionais, tecnológicos e socioambientais. O canal de denúncias, administrado de forma independente, complementa essa estrutura ao possibilitar o reporte seguro e monitorado de irregularidades.

Quanto à responsabilidade corporativa, a WEG mantém políticas ambientais, sociais e de governança consolidadas, com metas públicas relacionadas à redução de emissões, eficiência energética e práticas sustentáveis ao longo da cadeia produtiva. A atuação descentralizada da gestão favorece a integração entre

governança, inovação e sustentabilidade, apoiando uma atuação responsável e alinhada às demandas contemporâneas do setor industrial. Dessa forma, a análise das práticas de governança da WEG evidencia um modelo maduro e amplamente alinhado aos princípios fundamentais, destacando-se pela forte integração entre estrutura organizacional, cultura corporativa e mecanismos de supervisão (WEG, 2025).

O quadro 1 apresenta de forma resumida as práticas de governança corporativa adotadas pelas cinco empresas analisadas.

Quadro 1 – Estruturas e Mecanismos de Governança Corporativa das Empresas
(Contínua)

Empresa	Conselho	Principais Comitês	Controles Internos/ Compliance	ESG
Petrobras	Conselho numeroso, com independentes e representantes da União	Auditoria, Riscos, Pessoas, Ética	Compliance fortalecido pós-Lava Jato; canal de denúncias	Participação em índices; metas ambientais
Itaú Unibanco	Conselho consolidado, majoritariamente independente	Auditoria, Riscos, Capital, Pessoas, Governança	Sistemas rígidos de controle do setor bancário	ISE, DJSI; meta de R\$ 1 tri em finanças sustentáveis
Vale	Conselho com forte presença de independentes	Auditoria e Riscos, Pessoas, Sustentabilidade, Governança	Gestão de riscos reforçada após desastres; monitoramento técnico	Metas ESG anuais; presença em índices globais
WEG	Conselho estável e profissionalizado	Auditoria, Ética, Sustentabilidade	Políticas consolidadas; controles preventivos	Práticas avançadas; presença nos principais índices

Quadro 1 – Estruturas e Mecanismos de Governança Corporativa das Empresas
(Conclusão)

Empresa	Conselho	Principais Comitês	Controles Internos/ Compliance	ESG
Nubank	Conselho recente e diverso	Auditoria, Riscos, Remuneração, Governança	Compliance em expansão; processos digitais robustos	Metas socioambientais em desenvolvimento

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025)

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ENTRE AS EMPRESAS

Em conjunto, observa-se que, embora todas as empresas adotem estruturas formais de governança corporativa, o modo como implementam seus mecanismos varia conforme a complexidade do setor, os incentivos internos e os desafios específicos de cada organização. Essa diversidade confirma os pressupostos da Teoria da Agência, apresentados por Jensen e Meckling (2008), segundo os quais a governança atua como instrumento essencial para alinhar interesses entre acionistas, gestores e stakeholders, reduzindo assimetrias de informação e mitigando riscos inerentes à gestão corporativa.

A análise comparativa evidencia que o nível de solidez da governança corporativa, está diretamente relacionado à complexidade operacional, ao perfil de riscos e ao histórico institucional de cada empresa. Conforme Assunção et al. (2017), a solidez pode ser medida por indicadores como: (i) independência e funcionamento do conselho de administração; (ii) clareza e frequência das divulgações de resultados; (iii) robustez dos sistemas de controle interno; (iv) aderência às melhores práticas recomendadas por organismos como o IBGC e a OCDE; e (v) consistência histórica de gestão e reputação.

Nesse sentido, setores mais complexos, como o de petróleo, mineração e energia, tendem a exigir mecanismos de governança mais rigorosos devido ao elevado risco operacional, impacto socioambiental, forte regulação estatal e alta

exposição a externalidades (OCDE, 2015). É nesse contexto que Petrobras e Vale se inserem: ambas dependem de cadeias produtivas extensas, operam sob intenso escrutínio público e enfrentam riscos de grande magnitude, o que explica a necessidade de ciclos contínuos de aprimoramento, mesmo após avanços recentes.

Por outro lado, empresas como Itaú Unibanco e WEG operam em setores cuja complexidade é elevada, porém mais padronizada, permitindo maior previsibilidade dos processos internos. Quando se afirma que ambas possuem estruturas mais estáveis e previsíveis, isso se refere a critérios como: (i) histórico consistente de governança sem rupturas significativas; (ii) menor volatilidade operacional; (iii) políticas consolidadas de compliance e controles internos; (iv) conselhos com composição estável e forte presença de membros independentes — elementos apontados pela literatura como características de estruturas maduras (Assunção et al., 2017; IBGC, 2023). Tais fatores contribuem para uma governança mais linear, com menor necessidade de reestruturações frequentes.

O Nubank, embora mais recente, apresenta um modelo de governança coerente com sua proposta digital e orientada à inovação. A empresa se destaca por adotar mecanismos ágeis de transparência, forte comunicação com stakeholders e estrutura organizacional horizontalizada. Ainda assim, encontra-se em fase de consolidação quando comparado às demais companhias, sobretudo porque a maturidade da governança é um atributo que se desenvolve ao longo do tempo, à medida que a organização enfrenta ciclos econômicos distintos e expande sua relação com diversos públicos (Assi, 2019).

De modo geral, a comparação entre as cinco empresas confirma que a governança corporativa, quando efetivamente implementada, contribui para a redução de riscos, o fortalecimento da reputação e a geração de valor, como aponta Assi (2019). Embora cada empresa apresente desafios e graus distintos de maturidade, todas demonstram esforços contínuos para aperfeiçoar seus mecanismos de gestão, transparência e responsabilidade corporativa. Esse conjunto de evidências reforça a importância da governança como pilar estratégico para o mercado de capitais brasileiro e como elemento fundamental para atender às expectativas crescentes dos stakeholders em um ambiente empresarial em constante evolução (Nogueira; Campos, 2024). O quadro 2 sintetiza os resultados agrupados.

Quadro 2 – Síntese Comparativa das Práticas de Governança Corporativa das Empresas Analisadas

Empresa	Nível de Estruturação da Governança	Foco Principal de Riscos / Controle	Maturidade ESG
Petrobras	Elevado, porém com influência estatal significativa.	Integridade, riscos operacionais e controles anticorrupção.	Intermediária, em evolução.
Itaú Unibanco	Muito elevada; estrutura consolidada e altamente regulada.	Riscos financeiros, regulatórios e auditoria contínua.	Alta e reconhecida internacionalmente.
Vale	Elevada; reforçada após crises.	Riscos socioambientais e de barragens.	Alta, com foco em credibilidade e recuperação reputacional.
WEG	Elevada e estável; cultura de longo prazo.	Gestão preventiva e estruturada de riscos.	Muito alta; presença constante em índices globais.
Nubank	Média-alta; em amadurecimento.	Riscos tecnológicos e regulatórios do setor digital.	Intermediária, em evolução acelerada.

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi de analisar as práticas de governança corporativa adotadas pelas cinco maiores empresas brasileiras em valor de mercado, considerando seus mecanismos de transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa e responsabilidade corporativa. Para atender a esse objetivo, desenvolveu-se uma análise descritiva e documental a partir das informações disponibilizadas nos sites institucionais e nos relatórios corporativos da Petrobras, Itaú Unibanco, Vale, WEG e Nubank.

Os resultados indicam que embora cada organização possua características setoriais e históricas próprias, todas reconhecem a relevância de mecanismos estruturados de supervisão, integridade, responsabilidade e transparência para o fortalecimento das operações e para a geração de valor no longo prazo. No caso de empresas como Itaú Unibanco e WEG apresentam estruturas consolidadas, com políticas maduras e cultura organizacional alinhada ao controle e ao planejamento estratégico. Esses mecanismos reforçam a mitigação de conflitos de agência, potencializando a eficiência e a credibilidade institucional.

A análise da Petrobras e da Vale evidencia contextos distintos, mas igualmente relevantes para compreender a importância da governança em organizações de grande impacto econômico e social. No caso da Vale, embora sua trajetória recente não esteja associada a escândalos financeiros, os desastres ambientais em Mariana (2015) e Brumadinho (2019) revelaram falhas severas em governança e gestão de riscos. A partir dessas crises, a empresa implementou reformas profundas, fortalecendo mecanismos de controle, criando comitês independentes e revisando processos de responsabilidade socioambiental para recuperar sua reputação perante a sociedade e o mercado.

Já a Petrobras vem buscando consolidar um modelo mais robusto após períodos marcados por instabilidade política e desafios de integridade. Sua atuação recente demonstra esforços para ampliar a transparência, aprimorar controles internos e reforçar a gestão baseada em critérios técnicos, visando reduzir riscos e assegurar maior previsibilidade ao mercado.

No caso do Nubank, sua governança corporativa caracteriza-se por uma estrutura moderna e digital, orientada à escalabilidade, com foco em inovação, gestão eficiente de riscos e forte relação com o consumidor. Destaca-se uma estrutura ágil,

com processos integrados e modelo decisório que favorece rapidez, segurança e adaptação ao crescimento acelerado. Essa governança, aliada a um modelo tecnológico, tem sido essencial para sustentar sua expansão internacional e a confiança dos investidores após a abertura de capital.

Contudo, este estudo enfrentou desafios e limitações, como a diferença no volume e no detalhamento das informações disponibilizadas por cada empresa, especialmente ao comparar companhias tradicionais de capital aberto com organizações digitais. Além disso, a natureza qualitativa da pesquisa exige interpretação criteriosa dos dados, evitando generalizações e reconhecendo particularidades setoriais. Dessa forma, estudos futuros podem se aprofundar a análise ao realizarem análises comparativas utilizando indicadores quantitativos de desempenho em governança, como métricas ESG verificáveis, scores de sustentabilidade ou rankings internacionais, permitindo correlações entre práticas de governança e resultados financeiros, socioambientais ou reputacionais.

REFERÊNCIAS

ALVES, Ana Beatriz Chaves. Os desafios da estratégia de ESG na comunicação empresarial: uma análise de discursos da marca Nubank. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação - Habilitação em Publicidade e Propaganda) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

ARAUJO, Nathalia Rodrigues Viana Rabello. Mudanças na composição do grupo de controle de companhia aberta e a obrigatoriedade de realização de oferta pública de ações de alienação de controle. 2019. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Faculdade Nacional de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios**. Saint Paul Editora, 2019.

ASSUNÇÃO, Renata Rouquayrol; LUCA, Márcia Martins Mendes De;
VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de. Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 28, p. 213-228, 2017.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial: metodologia e empresas integrantes 2024**. São Paulo: B3, 2024. Disponível em: <https://www.b3.com.br>. Acesso em: 20 nov. 2025.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Novo Mercado: Regulamento e Empresas Listadas**. São Paulo: B3, 2024. Disponível em: <https://www.b3.com.br>. Acesso em: 20 nov. 2025.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Sobre segmentos de listagem**. São Paulo: B3, [s.d.]. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/. Acesso em: 24 ago. 2025.

BALMAS, Vinícius Menegaldo. A governança corporativa no âmbito das sociedades anônimas no atual contexto da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão. 2022. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) - Faculdade Nacional de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

BASTOS, W. G.; SILVA, C. D. dos S. da. **Evolução da governança corporativa no Brasil: levantamento da produção científica dos cursos de mestrado e doutorado de 2010 a 2016**. Revista Metropolitana de Governança Corporativa, v. 3, n. 1, p. 42-59, 2018. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rmgc/article/view/1718>. Acesso em: 23 ago. 2025.

BATISTELLA, A. J.; EINSWEILLER, A. C.; ZANIN, A.; MOURA, G. D. de. **Influência da governança corporativa na evidenciação dos custos ambientais em empresas altamente poluidoras listadas na B3**. Revista Metropolitana de Sustentabilidade, v. 14, n. 2, p. 92-110, 2024. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/2348>. Acesso em: 23 ago. 2025.

BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.

BEYS, Felipe Nemitz. Análise das práticas de governança corporativa do setor de energia elétrica brasileiro. 2009. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração e negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

BORGES, L. A.; SERRÃO, C. R. L. **Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil**. Revista do BNDES, v. 12, n. 23, p. 111-146, jun. 2005. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/9643>. Acesso em: 23 ago. 2025.

BRASIL. **Comissão de Valores Mobiliários (CVM)**. Documentos e relatórios corporativos disponíveis no portal institucional. Brasília, 2024.

CARVALHOSA, VINICIUS. **As empresas mais valiosas do Brasil em 2025**. Disponível em: <<https://br.investing.com/academy/stocks/empresas-mais-valiosas-do-brasil/>>.

CASTELA, Lígia Padovani. **Ações preferenciais: os impactos na governança corporativa e sua exclusão do Novo Mercado da B3**. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito Comercial) - Faculdade de Direito, University of São Paulo, São Paulo, 2019. doi:10.11606/D.2.2019.tde-17072020-013619. Acesso em: 2025-11-28.

CONZATTI, E. R.; BESEN, F. G.; SERAFIM JUNIOR, V. **Índice de Governança Corporativa em Empresas Listadas na B3**. ConTexto – Contabilidade em Texto, v. 21, n. 47, p. 26-40, 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/105073>. Acesso em: 24 ago. 2025.

DALLAGNOL, E. C.; SOUSA, H. A. de; PASSOS, G. de A.; DUARTE JR., J. C.; COSTA, M. C. **Os Princípios da Governança Corporativa: o enfoque dado pelas empresas listadas na B3**. Revista de Contabilidade e Controladoria, v. 13, n. 2, p. 65-84, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/75295>. Acesso em: 23 ago. 2025.

DALLAGNOL, Evelyze Cruz et al. Os princípios da governança corporativa: o enfoque dado pelas empresas listadas na B3. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 13, n. 1, p. 50-71, 2021.

DE ARRUDA, Giovana Silva; MADRUGA, Sergio Rossi; DE FREITAS JUNIOR, Ney Izaguirry. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, 2008.

DUARTE JR, Antonio Marcos. Governança corporativa na Petrobras?. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, p. c5-c5, 2016.

EISENHARDT, Kathleen M. Teoria da agência: uma avaliação e revisão. **RGC-Revista de Governança Corporativa**, v. 2, n. 1, 2015.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; PICOLIN, Lidice Meireles. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 1163-1188, 2008.

FORTE, H. C. Responsabilidade social corporativa, governança corporativa e estrutura de propriedade: uma análise da empresa brasileira. 2020. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2020.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Consolidated Set of GRI Standards 2021 – GRI 101: Foundation. Amsterdam: GRI, 2021.** Disponível em: <https://www.globalreporting.org>. Acesso em: 08 dez. 2025

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

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Formulário de Referência 2024**. São Paulo: Itaú, 2025.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório Anual Integrado 2024**. São Paulo: Itaú Unibanco Holding S.A., 2025. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br>. Acesso em: 20 nov. 2025.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório de Governança Corporativa 2024**. São Paulo: Itaú Unibanco Holding S.A., 2025. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores>. Acesso em: 20 nov. 2025.

JACOMETTI, M. **Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana.** Revista de Administração Pública, v. 46, n. 3, p. 647-669, 2012. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/9968>. Acesso em: 23 ago. 2025.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, p. 87-125, 2008.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure.** Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LANA, Henrique Avelino. Governança corporativa e compliance: perspectivas brasileiras. **Revista Vox**, n. 21, p. 127-154, 2025.

MAYER BROWN. **Novas regras da B3 para os segmentos especiais de listagem: free float, volume mínimo de oferta pública de distribuição e ADVT.** 2023. Disponível em: <https://www.mayerbrown.com/en/insights/publications/2023/02/novas-regras-da-b3-para-os-segmentos-especiais-de-listagem-free-float-volume-minimo-de-oferta-publica-de-distribuicao-e-adv-t>. Acesso em: 24 ago. 2025.

MOURA, Fabio Viana de et al. Conflitos de Agência, Legitimidade e o discurso sobre Governança Corporativa: o caso Petrobras. In: **XI Congresso USP Iniciação científica contabilidade.** 2014.

NAKASONE, William Joji. **Internalização do interesse público na governança corporativa das empresas estatais.** 2024. Tese (Doutorado em Direito Comercial) - Faculdade de Direito, University of São Paulo, São Paulo, 2024. doi:10.11606/T.2.2024.tde-23052024-175911. Acesso em: 2025-11-28.

NOGUEIRA, Andeise Silva Farias; CAMPOS, Izabeliza Silva. COMPLIANCE COMO FERRAMENTA HÁBIL À CONSOLIDAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E

A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**, v. 10, n. 2, 2024.

NU HOLDINGS LTD. (NUBANK). Form 20-F 2024. Nova York: NYSE, 2025.

NUBANK. **Comitês de Governança – Comitê de Auditoria e Riscos, Comitê de Riscos, Comitê de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática**. Relacionado à RI de investidores.

NUBANK. **Ética, Compliance e ESG**. Disponível em Nubank.com.br. Acesso em 21 nov. 2025

NUBANK. **Visão geral da governança corporativa** no site de RI.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Princípios de Governança Corporativa da OCDE e do G20. Paris: OECD Publishing, 2015.

O ESPECIALISTA. **Quais são e como funcionam os níveis de governança corporativa da B3**. 2021. Disponível em: <https://oespecialista.com.br/quais-sao-como-funcionam-niveis-governanca-corporativa-b3/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

PETROBRAS. **Business Integrity / Integridade nos negócios** - programa de compliance, verificação de integridade, due diligence.

PETROBRAS. **Código de Melhores Práticas para riscos e auditoria**.

PETROBRAS. **Governança Corporativa**- página institucional de RI e governança.

PETROBRAS. **Relatório de Administração 2024**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2025.

PETROBRAS. **Risk management and corporate governance** - explicação do modelo das três linhas de defesa.

PETROBRAS. **Sustainability / Energy Transition / ESG - criação da Diretoria de Transição Energética e Sustentabilidade.**

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Gizele Martins; MARTINEZ, Antonio Lopo. Governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 3, n. 6, p. 143-164, 2006.

Relatório de Sustentabilidade

RIBEIRO, F. S.; SOUZA, R. G. **Índice de governança corporativa e desempenho empresarial: evidências no mercado brasileiro.** Revista Contabilidade, Gestão e Governança, v. 26, n. 1, p. 23-40, 2023. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/3021>. Acesso em: 30 ago. 2025.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie et al. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SCHNORRENBARGER, A. P. **A evolução da governança corporativa no Brasil.** 2012. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/61911>. Acesso em: 23 ago. 2025.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. 2010.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil.** 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2004.
doi:10.11606/T.12.2004.tde-23012005-200501. Acesso em: 2025-11-27.

SUNO. **Entenda as regras do Novo Mercado e dos segmentos da B3**. 2022. Disponível em: <https://www.suno.com.br/noticias/entenda-regras-novo-mercado-segmentos-b3/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

TEIXEIRA, Clever Mól Souza. Boas práticas, ética empresarial, governança corporativa, compliance, integridade, environmental, social and corporate governance – ESG. 2024. 88 f. Monografia (Graduação em Direito) - Escola de Direito, Turismo e Museologia, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2024.

TRADE, Bruna Perasoli. Impactos dos programas de compliance na responsabilidade penal individual de dirigentes no âmbito da sociedade empresária. **Revista Científica do CPJM**, v. 1, n. 02, p. 29-61, 2021.

TRICKER, B. **The Evolution of Corporate Governance**. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. DOI: 10.1017/9781108777896.

VALE S.A. **Formulário de Referência 2024**. Rio de Janeiro: Vale, 2025. Disponível em: <https://www.vale.com/ri>. Acesso em: 22 nov. 2025.

VALE S.A. **Relatório de Sustentabilidade 2024**. Rio de Janeiro: Vale, 2025. Disponível em: <https://www.vale.com>. Acesso em: 22 nov. 2025.

VALE S.A. **Relatório Integrado 2024**. Rio de Janeiro: Vale, 2025.

VIEIRA, C. A. M.; TEIXEIRA, A. J. C. **Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro**. Revista do BNDES, v. 11, n. 22, p. 111-146, dez. 2004. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/8177>. Acesso em: 23 ago. 2025.

WARREN. **Segmentos de listagem na Bolsa: conheça os níveis de governança corporativa da B3**. 2023. Disponível em: <https://warren.com.br/magazine/segmentos-de-listagem-na-bolsa/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

WEG S.A. **Formulário de Referência 2024**. Jaraguá do Sul: WEG, 2025. Disponível em: <https://www.weg.net/pt-br/relatorios>. Acesso em: 23 nov. 2025.

WEG S.A. **Relatório Anual 2024**. Jaraguá do Sul: WEG, 2025. Disponível em: <https://www.weg.net>. Acesso em: 23 nov. 2025.

WEG S.A. **Relatório de Sustentabilidade 2024**. Jaraguá do Sul: WEG, 2025. Disponível em: <https://www.weg.net/pt-br/relatorios>. Acesso em: 23 nov. 2025.