ANAIS

IMPLEMENTAÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA MITIGAÇÃO DE RISCOS CAMBIAIS EM FRIGORÍFICO EXPORTADOR

SERGIO BELEM TEIXEIRA
serbteixeira@gmail.com
UNESP FCAV JABOTICABAL

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
lesley.attadia@unesp.br
UNESP

ELTON EUSTÁQUIO CASAGRANDE
elton.eustaquio@unesp.br
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA FCLAR/DEPTO DE ECONOMIA

RAFAEL ALTAFIN GALLI
rafaelaltafin@hotmail.com
UEMG

GLAUCIA APARECIDA PRATES
g.prates@unesp.br
UNESP

RESUMO: Este relato técnico apresenta a experiência de implementação de práticas de governança corporativa em um frigorífico exportador, com o objetivo de mitigar os riscos associados à volatilidade cambial e aprimorar a previsibilidade financeira da organização. O estudo parte do diagnóstico de um cenário de exposição elevada às oscilações do dólar, marcado pela ausência de políticas estruturadas de conversão cambial e pela tomada de decisões intuitivas que impactavam negativamente o fluxo de caixa. A intervenção foi conduzida por meio da criação e formalização de instrumentos de governança, incluindo diretrizes de compliance financeiro, mapeamento de riscos, definição de políticas de hedge cambial e capacitação das lideranças. A metodologia aplicada envolveu a construção de um modelo adaptado à realidade organizacional da empresa, com foco na profissionalização da gestão financeira, utilizando como método uma pesquisa-ação de caráter descritivo e abordagem qualitativa. Os resultados evidenciam uma redução significativa da vulnerabilidade cambial, maior estabilidade nas operações e fortalecimento da cultura organizacional voltada à transparência e ao controle. O caso contribui para o avanço das práticas de governança em empresas de médio porte do agronegócio, demonstrando o papel estratégico da governança na sustentabilidade financeira de organizações exportadoras inseridas em mercados globalizados.

PALAVRAS CHAVE: Governança Corporativa; Risco Cambial; Agronegócio

ABSTRACT: This technical report presents the implementation of corporate governance practices in an export-oriented meat processing company, aiming to mitigate exchange rate risks and enhance financial predictability. The study begins with a diagnosis of the company's exposure to currency volatility, which was exacerbated by the absence of structured foreign exchange policies and the reliance on ad hoc decision-making, leading to inconsistent cash flow management. The applied methodology involved the development of a governance model tailored to the company’s organizational context, emphasizing the professionalization of financial management. This was achieved through an action research approach, characterized by a descriptive design and qualitative analysis. The intervention encompassed the establishment of compliance guidelines, risk mapping, the adoption of hedging strategies, and the training of key leadership personnel. The results demonstrate a significant reduction in foreign exchange exposure, improved financial stability, and the consolidation of an organizational culture grounded in transparency, discipline, and strategic control. This case contributes to the literature on governance in mid-sized agribusiness firms, offering practical insights into how governance mechanisms can support financial sustainability in companies operating within volatile and globalized markets.

KEY WORDS: Corporate Governance; Exchange Rate Risk; Agribusiness

1. INTRODUÇÃO

A governança corporativa tem se consolidado como um conjunto de práticas essenciais para promover a transparência, a responsabilidade e a sustentabilidade das organizações, especialmente em ambientes marcados pela complexidade e volatilidade dos mercados financeiros (Caligioni et al., 2023). Fundamentada em princípios como equidade, prestação de contas, transparência e responsabilidade corporativa (IBGC, 2023), a governança visa estruturar a distribuição de poder e o processo decisório dentro das empresas, contribuindo para mitigar conflitos de agência, reduzir assimetrias de informação e fortalecer o controle interno (CVM, 2002; Sampaio, 2009; Caligioni et al., 2022).

No contexto brasileiro, marcado por elevada exposição à instabilidade macroeconômica e frequentes oscilações cambiais, a adoção de práticas de governança torna-se ainda mais relevante, sobretudo para empresas exportadoras inseridas em cadeias globais de valor (Picchi *et al.*, 2021). Nesse cenário, destaca-se o setor de frigoríficos, estratégico para a economia nacional tanto pelo volume de exportações quanto pela sua sensibilidade às variações na taxa de câmbio (Pimenta & Pasqualetto; 2025). Em empresas deste perfil, a ausência de políticas estruturadas de gestão cambial pode comprometer seriamente a saúde financeira, dificultando o planejamento, impactando o fluxo de caixa e reduzindo a competitividade internacional (Henrique & Constantino, 2023).

Este relato técnico apresenta a experiência de implementação de práticas de governança corporativa em um frigorífico exportador, como estratégia para mitigar riscos cambiais e profissionalizar a gestão financeira da organização.

O objetivo deste trabalho é evidenciar como a governança corporativa pode ser aplicada, de forma adaptada à realidade de empresas de médio porte do agronegócio, para promover maior previsibilidade financeira e alinhamento estratégico.

O estudo parte da identificação de uma situação-problema - a inexistência de critérios técnicos para conversão de moeda estrangeira e a consequente exposição à volatilidade cambial - e avança para a construção de uma solução baseada na estruturação de mecanismos internos de governança. A proposta envolveu a criação de diretrizes de compliance, definição de políticas cambiais, capacitação de lideranças e adoção de ferramentas de controle e monitoramento. Ao relatar os desafios enfrentados, os instrumentos utilizados e os resultados alcançados, este estudo busca contribuir para o avanço da aplicação prática da governança em setores altamente expostos a riscos externos, como é o caso do frigorífico exportador analisado.

2. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica que sustenta este relato técnico está organizada em cinco seções: (i) governança: conceitos e princípios; (ii) governança corporativa e sustentabilidade financeira; (iii) o risco cambial nas empresas exportadoras; (iv) o papel da governança na mitigação de risco cambial; (v) governança corporativa no setor de frigoríficos

2.1 Governança Corporativa: Conceitos e Princípios

A governança corporativa pode ser definida como um sistema de regras, práticas e processos adotados para dirigir e controlar uma organização, garantindo maior transparência e eficiência na gestão (Caligioni, 2023). Seu principal objetivo é equilibrar os interesses dos diversos stakeholders - como acionistas, gestores, conselhos administrativos, clientes, fornecedores e a sociedade - promovendo um ambiente de tomada de decisão mais estruturado e alinhado às boas práticas de mercado (Tokimatu *et al.* 2021). Além de minimizar conflitos internos, a governança corporativa contribui para a sustentabilidade e perenidade das empresas, tornando-as mais resilientes e preparadas para os desafios econômicos e regulatórios (Escuder & Tinoco, 2006; Biscaia, 2020). Quando bem implementada, essa estrutura favorece não apenas

o desempenho financeiro a curto prazo, mas também o fortalecimento institucional e a geração de valor a longo prazo (Mulili & Wong, 2011; Benetti et al., 2019). O Quadro 1 sintetiza diferentes definições de governança corporativa encontradas na literatura.

QUADRO 1- Diferentes definições de governança corporativa.

Autores	Definição
Silveira (2004)	Conjunto de mecanismos de incentivo e controle internos e externos que tem como principal objetivo garantir maior transparência das decisões tomadas pelos controladores.
Guttler (2011)	Práticas realizadas em uma organização com o intuito de otimizar o desempenho da empresa com base nos interesses dos investidores, funcionários e credores, de modo a facilitar o acesso ao capital com transparência, equidade no tratamento dos acionistas e prestação de contas.
Rossetti e Andrade (2014)	Conjunto de valores, princípios, propósitos e regras que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos acionistas e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim.
OECD (2015)	São as relações entre os gestores da organização, o Conselho de Administração, os acionistas e os *stakeholders*. Além disso a Governança Corporativa fornece a estrutura para que os objetivos da empresa sejam definidos e para que haja monitoramento de desempenho.
Lins (2018)	Sistema que utiliza mecanismos de controle e incentivos para que haja o bom funcionamento de uma organização.
Yuxia *et al.* (2020)	Ferramenta para controlar a tomada de decisões da administração e maximizar os direitos e interesses dos acionistas e partes interessadas.
Gonzáles-Cruz *et al.* (2021)	Conjunto de práticas voltadas para a gestão e redução de conflitos de agência entre os *stakeholders*.
Cunha (2022)	Ferramenta que proporciona melhor relacionamento entre os *stakeholders*, através de mecanismos que facilitam a tomada de decisões, melhorando a qualidade de gestão e o valor da empresa a longo prazo.
Nie e Ye (2022)	Ferramenta principal para auxiliar a gestão na busca de um melhor relacionamento dentro da empresa com ajustes e mecanismos estruturais.

Fonte: Caligioni (2023, p. 23)

Como demonstrado no Quadro 1, a governança corporativa pode ser compreendida como o conjunto de práticas, regras e processos utilizados para direcionar, monitorar e incentivar o comportamento organizacional alinhado aos interesses de seus stakeholders, tendo como principal reduzir os conflitos de agência e a assimetria de informações, ao mesmo tempo em que promove a integridade e a sustentabilidade das organizações.

Segundo Cunha (2022), a efetividade da governança corporativa depende da adoção de princípios estruturantes que norteiam as práticas organizacionais. Esses fundamentos são amplamente reconhecidos por instituições como o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e abrangem quatro pilares:

a) **Transparência** refere-se à clareza e acessibilidade das informações relevantes aos stakeholders, permitindo que as decisões e resultados da empresa possam ser compreendidos e monitorados. Esse princípio está associado ao conceito de *disclosure*, ou seja, à divulgação proativa de dados, evitando assimetrias informacionais e fortalecendo a confiança entre as partes interessadas;

b) **Equidade** implica no tratamento justo e isonômico de todos os envolvidos com a organização, sejam eles acionistas, colaboradores, clientes ou demais públicos de interesse. O objetivo é garantir que nenhuma parte seja privilegiada em detrimento de outra, promovendo justiça nas relações institucionais;

c) **Prestação de contas**, ou *accountability*, diz respeito à responsabilidade dos agentes de governança em reportar suas ações, justificando suas decisões e assumindo as consequências de seus atos. Trata-se de um mecanismo de responsabilização e controle essencial para a

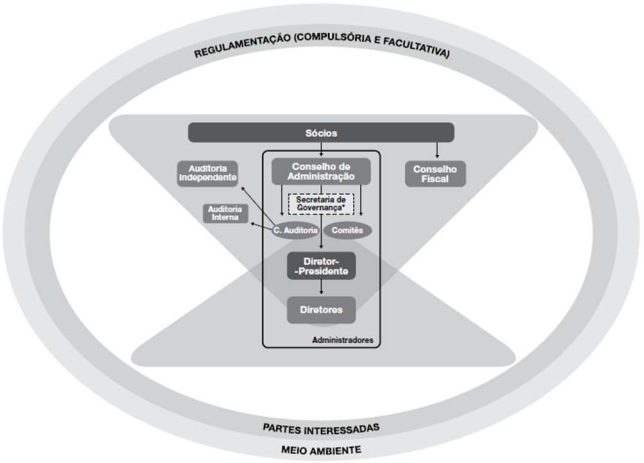
integridade da gestão; e

d) **Responsabilidade corporativa** está vinculada à atuação ética e à conformidade com os princípios legais e socioambientais. Esse princípio orienta os gestores a tomarem decisões que assegurem a perenidade da empresa, equilibrando os objetivos econômicos com a sustentabilidade e o interesse público.

Quando esses princípios são efetivamente incorporados à cultura organizacional e aplicados de forma sistêmica, eles contribuem para alinhar interesses, reduzir riscos e promover a geração de valor sustentável. Por esse motivo, são elementos centrais nos códigos de boas práticas e nas políticas de governança adotadas por empresas comprometidas com uma gestão responsável.

O contexto e a estrutura de governança de uma organização está representado na Figura 1.

Figura 1: Contexto e estrutura de governança



Fonte: IBGC (2015, p.19)

Uma governança corporativa eficaz depende da articulação entre os agentes e da adoção coerente de mecanismos internos e externos, sempre em alinhamento com os princípios fundamentais: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Quando bem implementada, a governança contribui para a sustentabilidade, a perenidade e a competitividade das organizações, especialmente em ambientes de alta volatilidade e exigência regulatória.

Os agentes de governança corporativa são os indivíduos ou instâncias responsáveis por tomar decisões estratégicas, supervisionar a gestão e garantir o alinhamento entre os interesses da empresa e de seus stakeholders (IBGC, 2015).

A governança corporativa é operacionalizada por meio de mecanismos internos e externos, que têm o objetivo de garantir a transparência, a prestação de contas, o controle e a responsabilidade nas decisões organizacionais (CALIGIONI, 2023).

O Quadro 2 apresenta a caracterização dos agentes de governança e faz uma síntese dos principais mecanismos de governança corporativa utilizados pelas organizações.

QUADRO 2- Agentes e mecanismos de governança corporativa.

Elemento	Descrição
Agentes de Governança Corporativa	**Acionistas ou Sócios:** são os proprietários do capital da empresa e, portanto, os principais interessados nos resultados econômicos da organização. Têm o direito de eleger conselheiros e aprovar decisões estratégicas em assembleias. **Conselho de Administração:** é o órgão colegiado responsável por definir as diretrizes estratégicas da organização e supervisionar a atuação da diretoria executiva. Atua como elo entre os acionistas e a gestão, com função de monitoramento e orientação. **Diretoria Executiva:** formada pelos executivos da empresa (CEO, CFO, COO, entre outros), a diretoria é responsável pela execução das estratégias aprovadas pelo conselho, pela condução operacional do negócio e pela prestação de contas. **Conselho Fiscal (quando existente):** tem função de fiscalização contábil e financeira, verificando se as práticas da gestão estão de acordo com as normas legais e estatutárias. Pode ser permanente ou instalado conforme necessidade da assembleia. **Auditoria interna:** atua avaliando a eficácia dos controles internos, mitigação de riscos e conformidade com políticas internas. **Auditoria externa:** entidade independente que revisa e atesta a veracidade das demonstrações contábeis, aumentando a credibilidade da empresa perante o mercado. **Stakeholders (Partes Interessadas):** embora não tenham papel formal na estrutura de governança, stakeholders como clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade e órgãos reguladores exercem influência sobre as decisões empresariais. Uma boa governança considera seus interesses de forma equilibrada
Mecanismos Internos de Governança Corporativa	São aqueles controlados diretamente pela empresa: **Estatuto ou Contrato Social:** define as regras básicas de funcionamento da organização, direitos e deveres dos sócios, composição de conselhos e processos decisórios. **Conselho de Administração:** garante o acompanhamento estratégico da gestão e promove o alinhamento com os interesses dos acionistas. **Diretrizes e Políticas Corporativas:** incluem o código de conduta, política de remuneração, política de riscos, política de compliance, entre outras. **Comitês de Apoio:** apoiam o Conselho em temas técnicos e sensíveis, reforçando a especialização e o controle. **Controles Internos e Sistemas de Compliance:** estabelecem procedimentos para assegurar conformidade com leis, normas e processos internos. **Canal de denúncias e mecanismos de integridade:** permitem identificar desvios de conduta e prevenir fraudes ou irregularidades.
Mecanismos Externos de Governança Corporativa	São aqueles impostos ou monitorados por agentes externos à empresa: **Legislação e Regulamentações:** as empresas devem seguir leis comerciais, fiscais, ambientais e regulatórias (ex: CVM, Lei das S.A., Código Civil, Lei Anticorrupção etc.). **Mercado de Capitais e Órgãos Reguladores:** empresas listadas em bolsas de valores seguem regras rígidas de disclosure e governança (como o Novo Mercado da B3). **Auditoria Externa Independente:** a validação dos relatórios financeiros por auditores independentes gera confiança para investidores e credores. **Reputação e Pressão da Sociedade Civil:** o monitoramento de ONGs, mídia, consumidores e comunidade influencia diretamente as práticas éticas e a responsabilidade social corporativa.

Fonte: Elaboração Própria com base em Sampaio (2009), IBGC (2015) e CALIGIONI (2023)

Os mecanismos de controle voltados à governança corporativa têm despertado um crescente interesse por parte dos investidores, impulsionando a produção de importantes documentos, como o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a cartilha da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Esses materiais vêm ganhando destaque na literatura e têm influenciado significativamente a adoção de padrões de governança por diversas organizações (Caligioni, 2023). Seu conteúdo busca atender às expectativas de diferentes grupos de interesse, incluindo gestores, acionistas, órgãos reguladores e a sociedade em geral (Lins & Bruno-Faria 2018).

2.2 Governança Corporativa e Sustentabilidade Financeira

Autores clássicos como Jensen e Meckling (1976) destacam que a governança corporativa é essencial para mitigar os conflitos entre proprietários e gestores, enquanto estudos contemporâneos ampliam essa discussão para contextos emergentes, como o Brasil, onde a instabilidade institucional e macroeconômica aumenta a vulnerabilidade das empresas e exige estruturas robustas de governança (Henrique & Constantino, 2023).

A adoção de práticas de governança tem se mostrado eficaz para promover a resiliência financeira das empresas, especialmente em ambientes de risco e alta competitividade. A presença de conselhos atuantes, comitês de auditoria, mecanismos de controle interno e políticas formais de gestão são apontados como fatores que contribuem para o aumento da confiança de investidores e para a melhora da performance financeira (Sampaio, 2009; Cunha, 2022).

No setor exportador, a governança também atua como um elemento mitigador de riscos exógenos, como as variações cambiais, ao estabelecer uma estrutura de tomada de decisão mais racional, orientada por dados e alinhada ao planejamento estratégico (Henrique & Constantino, 2023). Empresas que incorporam essas práticas demonstram maior capacidade de antecipar cenários, adaptar suas políticas operacionais e manter a previsibilidade do fluxo de caixa.

2.3 O Risco Cambial nas Empresas Exportadoras

O risco cambial refere-se à exposição que uma empresa possui às variações na taxa de câmbio entre moedas estrangeiras e a moeda nacional. No Brasil, esse risco é particularmente relevante para empresas exportadoras, como os frigoríficos, que realizam suas receitas em dólar enquanto mantêm custos operacionais e financeiros em reais. Flutuações na taxa de câmbio podem, assim, comprometer a lucratividade, gerar incertezas no fluxo de caixa e dificultar o planejamento financeiro de curto e longo prazo (Pimenta & Pasqualetto; 2025)

A gestão do risco cambial envolve o uso de instrumentos financeiros como contratos futuros, swaps e operações de hedge. No entanto, a eficácia dessas estratégias está diretamente relacionada ao grau de formalização da política de gestão de riscos e ao alinhamento das decisões com uma estrutura de governança corporativa eficaz (Henrique & Constantino, 2023).

2.4 O Papel da Governança na Mitigação do Risco Cambial

Estudos recentes apontam que empresas que adotam mecanismos formais de governança conseguem mitigar melhor os impactos da volatilidade cambial, especialmente quando operam em setores de alta exposição internacional, como o agronegócio (Santos, 2017). A criação de comitês de risco, a implementação de políticas estruturadas de gestão financeira e a capacitação da alta liderança são fatores que contribuem para o aprimoramento da governança em empresas de médio porte (IBGC, 2023).

Além disso, a governança atua como um catalisador de uma cultura organizacional orientada ao planejamento, à transparência e ao controle. Em vez de decisões intuitivas e reativas, a empresa passa a operar com base em análises técnicas, cenários projetados e protocolos formalizados, o que fortalece sua competitividade frente a mercados instáveis.

2.5 Governança Corporativa no Setor de Frigoríficos

O agronegócio é um setor que exerce papel central na balança comercial do país, visto que representou 24% do PIB do Brasil em 2023, conforme dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2023), portanto, um dos principais contribuidores na composição e desenvolvimento da economia brasileira. Dentre os produtos agrícolas, a carne bovina destaca-se como um dos principais itens exportados, com o Brasil sendo um dos maiores fornecedores mundiais dessa proteína animal, tendo exportado cerca de 2,28 milhões de

toneladas em 2023, o que representa um valor de 10,541 bilhões de dólares, segundo dados do Ministério da Agricultura e Pecuária (2023). No entanto, o desempenho das exportações brasileiras está atrelado a um ambiente econômico complexo, e um dos fatores mais críticos para o equilíbrio da balança comercial e para a saúde financeira das empresas exportadoras é a flutuação cambial (Henrique & Constantino, 2023).

O setor de frigoríficos, por sua relevância nas exportações brasileiras, representa um caso emblemático de como a governança pode ser decisiva para a sustentabilidade e competitividade das empresas. Responsáveis por bilhões em receitas internacionais, os frigoríficos enfrentam pressões internas (operacionais, sanitárias, logísticas) e externas (regulatórias, cambiais, comerciais).

A adoção de práticas de governança nesse setor tem avançado nos últimos anos, impulsionada pela exigência de mercados internacionais, investidores e órgãos reguladores (Santos, 2017). Contudo, em empresas de médio porte — como a analisada neste relato — ainda se observa uma lacuna entre a necessidade de controle e a informalidade dos processos. A experiência relatada, portanto, insere-se nesse esforço de profissionalização e reforça a importância da governança como um eixo estruturante da estratégia empresarial.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo aplicado, de natureza qualitativa, desenvolvido por meio de um modelo de pesquisa-ação, com foco descritivo. A escolha dessa abordagem fundamenta-se no objetivo central do trabalho, que é analisar e intervir em uma situação organizacional real por meio da implementação de práticas de governança corporativa voltadas à mitigação de riscos cambiais em um frigorífico exportador.

Conforme Gil (2002), a pesquisa aplicada busca a geração de conhecimento com propósito prático, orientado à solução de problemas concretos de um determinado contexto. Já a abordagem qualitativa, de acordo com Salomon (1991), permite compreender fenômenos em profundidade, valorizando os significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos e a dinâmica contextual em que o estudo se insere.

A pesquisa-ação foi adotada como estratégia metodológica por permitir a atuação direta dos pesquisadores no diagnóstico da situação-problema, na proposição de soluções e no acompanhamento dos resultados. Segundo Triviños (1987), trata-se de um método que combina investigação e intervenção, sendo especialmente indicado para estudos que visam promover mudanças organizacionais com a participação dos atores envolvidos.

O processo metodológico seguiu as seguintes etapas:

a) **Diagnóstico organizacional inicial**: foram mapeadas as práticas existentes relacionadas à gestão de riscos financeiros e à estrutura de governança do frigorífico exportador, com foco na ausência de critérios técnicos para conversão de moeda estrangeira;
b) **Desenvolvimento de diretrizes e políticas**: com base nas boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2023), foram elaboradas propostas de mecanismos internos de controle, como normas para tomada de decisão cambial, alçadas de aprovação e critérios de hedge financeiro;
c) **Implementação da intervenção**: a política foi validada com os gestores e aplicada por meio de workshops internos, treinamentos e formalização documental. A metodologia também incluiu a capacitação de lideranças para aplicação das novas diretrizes; e
d) **Monitoramento e análise dos efeitos**: os dados financeiros foram acompanhados ao longo de ciclos operacionais, e os resultados foram avaliados com base na variação do fluxo de caixa, redução de perdas por conversão cambial e percepção

da equipe quanto à previsibilidade e controle.

A interação direta entre pesquisadores e atores organizacionais foi essencial para o refinamento das soluções implementadas, respeitando as especificidades da empresa e adaptando os princípios da governança corporativa à sua realidade. O caráter cíclico da pesquisa-ação garantiu ajustes contínuos, respeitando o contexto operacional da organização e ampliando o potencial de aplicabilidade dos resultados.

O nome da empresa e suas características específicas foram omitidos com o objetivo de preservar a confidencialidade das fontes e assegurar o cumprimento dos princípios éticos que regem a pesquisa científica.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

A aplicação do modelo de governança corporativa desenvolvido nesta pesquisa foi realizada em um frigorífico exportador, por meio de um processo de pesquisa-ação, envolvendo o diagnóstico, formulação e validação de diretrizes voltadas à mitigação do risco cambial. Os dados coletados e as interações com os profissionais da organização permitiram a análise de aspectos técnicos e culturais do ambiente organizacional, além da avaliação da efetividade das ações implementadas.

4.1 Diagnóstico Organizacional Inicial

No que diz respeito a análise do ambiente externo, destaca-se à influência do risco cambial. Para o agronegócio, especialmente na exportação de carne bovina, a exposição ao risco cambial é significativa, uma vez que os custos de produção estão denominados em reais, enquanto as receitas podem ser também obtidas em moeda estrangeira.

No que se refere à análise do ambiente interno, identificou-se rapidamente que compreender o cenário atual era fundamental para a proposição de mudanças eficazes. O processo teve início com uma análise detalhada do fluxo de caixa e das taxas de câmbio históricas, buscando-se identificar padrões e momentos de maior vulnerabilidade.

Inicialmente, foi possível constatar a inexistência de critérios formais para a gestão de recursos em moeda estrangeira. No levantamento realizado, ficou evidente que as conversões cambiais eram realizadas sem qualquer critério técnico, funcionando quase como apostas em diferentes cenários e, em grande parte das vezes, resultando em perdas financeiras relevantes.

Sendo tomadas de forma intuitiva, sem o embasamento necessário para minimizar perdas e aproveitar oportunidades, criou-se um processo reativo de tomada de decisão, motivado por demandas emergenciais, o que resultava em impactos negativos no fluxo de caixa e comprometimento da capacidade de planejamento financeiro da organização.

4.2 Desenvolvimento das políticas e diretrizes

A partir desse diagnóstico inicial, desenvolveram-se políticas claras para guiar as futuras conversões de moeda estrangeira. Os novos critérios foram baseados em indicadores econômicos, como a taxa de câmbio média, a volatilidade do mercado e previsões macroeconômicas. O objetivo era reduzir a subjetividade e fornecer uma base mais sólida para a tomada de decisões.

Paralelamente ao desenvolvimento dessas políticas foi criado de um comitê financeiro, formado por membros estratégicos da empresa. Esse comitê foi encarregado de monitorar continuamente a exposição cambial e decidir, com base em dados concretos, o melhor momento para realizar as conversões. Para apoiar esse processo, ferramentas de análise e dashboards financeiros foram introduzidos, garantindo maior transparência e facilitando o acompanhamento dos resultados.

Entretanto, ficou evidente que a mudança só seria duradoura se a equipe estivesse

preparada para adotá-la. Por essa razão, o treinamento foi uma etapa fundamental. Foram realizados workshops e encontros periódicos, nos quais não apenas se explicavam as novas diretrizes, mas também se coletava o feedback dos colaboradores. Essas sessões foram essenciais para ajustar as políticas conforme a realidade operacional e garantir o engajamento de todos.

4.3 Implementação das políticas e diretrizes

Neste caso, a implementação de políticas estruturadas e a definição de papéis e responsabilidades foram essenciais para transformar o processo de gestão cambial. Não se tratava apenas de seguir regras, mas de criar uma cultura de disciplina e planejamento.

Após a elaboração e implementação da política de governança voltada ao risco cambial - incluindo parâmetros técnicos para conversão de moeda, definição de alçadas de decisão e diretrizes de hedge - foi observada uma mudança significativa na forma como as decisões financeiras passaram a ser conduzidas.

As políticas e diretrizes desenvolvidas trouxeram um senso de pertencimento e responsabilidade para toda a equipe. Não era mais uma questão de um único departamento decidir quando e como realizar as conversões; agora, havia um processo compartilhado, baseado em dados e análises consistentes. A transparência nas decisões aumentou a confiança dos colaboradores e fortaleceu o compromisso com os objetivos financeiros da empresa.

O comitê financeiro trouxe uma nova dinâmica para a gestão cambial, eliminando decisões impulsivas e substituindo-as por análises detalhadas e baseadas em dados. Isso não apenas reduziu perdas financeiras, mas também proporcionou maior segurança para os gestores. Como resultado, a empresa conseguiu otimizar suas estratégias de conversão cambial, aproveitando momentos favoráveis e aumentando sua margem de lucro.

Por fim, é importante destacar que o processo de validação do modelo contou com a participação ativa de gestores com ampla experiência prática e de pesquisadores da área, o que enriqueceu a consistência da proposta e favoreceu o seu aprimoramento. O envolvimento da alta gestão e das lideranças operacionais favoreceu o comprometimento com as novas práticas, ampliando a compreensão do risco como um fator estratégico, e não apenas operacional.

Além disso, os treinamentos realizados junto às equipes gestoras contribuíram para o fortalecimento da cultura de controle interno e transparência. A percepção dos colaboradores sobre o processo de tomada de decisão também foi impactada positivamente, conforme verificado em entrevistas informais e reuniões de feedback conduzidas durante o processo de monitoramento.

4.3 Monitoramento e análise dos efeitos

Na perspectiva financeira, os dados indicam uma melhora expressiva na estabilidade do fluxo de caixa ao longo dos ciclos operacionais subsequentes à implementação do modelo. A adoção de mecanismos de controle e previsão da exposição cambial permitiu uma maior previsibilidade no uso dos recursos e melhor aproveitamento de oportunidades de mercado, inclusive com ganhos em momentos de valorização da moeda estrangeira.

Esses resultados estão em consonância com estudos recentes que apontam a governança corporativa como fator-chave para o aprimoramento do desempenho financeiro e para a mitigação de riscos em contextos de alta volatilidade (Silva Junior, Araújo &Cabral, 2013). Da mesma forma, reforçam a relevância dos princípios de transparência, accountability e responsabilidade corporativa como pilares para a sustentabilidade econômica em empresas inseridas em cadeias globais de valor (IBGC, 2015; Cunha, 2022).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato técnico demonstrou, de maneira aplicada e concreta, o potencial transformador da governança corporativa quando integrada de forma estratégica à gestão de riscos financeiros em empresas do agronegócio. A experiência do frigorífico exportador analisado evidenciou que a ausência de critérios técnicos e políticas estruturadas para a conversão cambial gerava não apenas incertezas financeiras, mas também comprometia a capacidade de planejamento e a competitividade internacional da organização.

A implementação de mecanismos internos de governança - como a criação de comitês de risco, elaboração de diretrizes operacionais, capacitação de lideranças e o uso de ferramentas de monitoramento - contribuiu significativamente para a formalização dos processos, o fortalecimento do controle interno e o alinhamento da gestão com os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Os efeitos positivos observados, sobretudo na estabilidade do fluxo de caixa e no aumento da previsibilidade das decisões financeiras, confirmam os benefícios da governança como instrumento de mitigação de riscos externos.

Do ponto de vista teórico, o trabalho avança ao integrar os fundamentos clássicos da governança corporativa com a literatura emergente sobre sustentabilidade financeira e gestão de riscos no contexto de mercados voláteis. Empiricamente, oferece um modelo replicável para empresas de médio porte do agronegócio que enfrentam desafios semelhantes, principalmente aquelas com forte dependência de receitas em moeda estrangeira.

Nesse sentido, a experiência aqui relatada pode servir de inspiração e guia para outras organizações do setor que buscam profissionalizar sua gestão e reduzir a exposição cambial. Para tanto, recomenda-se a adoção de um plano de ação estruturado, que envolva as seguintes etapas:

a) **Diagnóstico situacional**: mapear os riscos financeiros, identificar vulnerabilidades na gestão cambial e analisar os processos decisórios existentes;
b) **Criação de políticas internas**: elaborar normas e diretrizes para a conversão cambial, definição de alçadas de decisão, critérios de hedge e procedimentos de compliance;
c) **Capacitação e cultura organizacional**: promover treinamentos, workshops e ações de sensibilização para que todos os envolvidos compreendam a importância da governança na redução de riscos e na geração de valor;
d) **Estruturação de comitês e fluxos de controle**: instituir comitês de finanças e risco, com papéis claramente definidos, integrados aos demais processos da organização; e
e) **Monitoramento contínuo e melhoria**: estabelecer indicadores, dashboards e ciclos de revisão periódica das políticas, permitindo o aprimoramento constante das práticas adotadas.

A governança, portanto, não deve ser compreendida como um conjunto estático de regras, mas como uma dinâmica organizacional baseada na responsabilidade compartilhada e na tomada de decisão fundamentada. Ao institucionalizar esse modelo, o frigorífico exportador não apenas fortaleceu sua resiliência financeira, mas também consolidou uma cultura de planejamento e integridade organizacional - pilares fundamentais para enfrentar os desafios contemporâneos do agronegócio brasileiro inserido em cadeias globais de valor.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José P. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2014.

BENETTI, T.; KELM, M. L.; SEIBERT, R. M.; BAGGIO, D. K. Governança Corporativa: Planejamento estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar. DESAFIO ONLINE, v. 7, p. 333-354, 2019.

BISCAIA, Gabriel Vieira; GOUVÊA, Diogo Gabriel Teixeira de; COCO, Vivian Luiz. Em direção a uma Teoria Comportamental dos Conselhos e Governança Corporativa – um olhar para as Empresas Familiares brasileiras. Revista Metropolitana de Governança Corporativa, v. 5, n. 1, p. 78, set. 2020.

CALIGIONI, R. R. Roteiro para avaliação das práticas de Governança Corporativa: Um estudo com foco nas empresas familiares do agronegócio. 2023. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, FCAV-UNESP, 2023.

CALIGIONI, R. R.; GALLI, L. C. L. A.; FREITAS, M.G.; PRATES, G. A.; ARROYO, C.S. Avaliação das práticas de governança corporativa proposta pelo IBGC: uma meta-análise no contexto das empresas familiares. In: XIV CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 2022.

CUNHA, Viviane Cristina da. Proposta de um modelo de avaliação das práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP, Jaboticabal, SP, 2022.

DALLAGNOL, E. C.; SOUZA, H. A.; PASSOS, G. A.; DUARTE JUNIOR, 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. 1, jan./abr. 2021.

ESCUDER, S. A. L.; TINOCO, J. E. P. O conselho fiscal como instrumento de geração de valor aos acionistas: uma ótica da governança corporativa. In: XIII Congresso Brasileiro de Custos, 2006.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa 4. ed. São Paulo: Atlas, 200

GUTTLER, C. Governança Corporativa: Avaliação Qualitativa das Práticas em uma Empresa de Energia Elétrica. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011.

HENRIQUE, Marcelo Rabelo; CONSTANTINO, Anderson Pascoal; DA SILVA, Wellington Prattes. Uma Análise do Ibovespa desde 2017 e na Pandemia, Frente ao Risco País e Taxa do Dólar. Eniac Pesquisa. https://doi.org/10.22567/rep.v12i1.875.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.108p.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs

and ownership structure. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

LEAL, Tamira Alessandra Barbosa Fernandes. Comportamento dos custos de produção e preços da soja OGM e convencional no Brasil em relação às variáveis econômicas. 2025.

LINS, Rodrigo Freire; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Governança Corporativa nas Empresas Brasileiras de Edificações e Construção Pesada. Revista de Administração IMED, v. 8, n. 1, p. 237-258, 2018.

MULILI, Benjamin Mwanzia; WONG, Peter. Corporate governance practices in developing countries: the case for Kenya. International Journal of Business Administration, v. 2, n. 1, 2011.

NIE, J.; YE, S. Ownership Structure, Corporate Governance, and Performance of Listed Companies—An Empirical Application of a Semi-Parametric Quantile Regression Model. Sustainability, v. 14, 16590, 2022.

OLIVEIRA, F. B.; FONTES FILHO, J. R. Mudanças nas configurações de governança corporativa e relações de agência: uma análise longitudinal em empresa de capital fechado. Cadernos EBAPE.BR, v. 19, n. 3, 2021.

OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>.

PICCHI, M. R.; CALIGIONI, R. R.; PRATES, G. A.; GALLI, R. A.; GALLI, L. C. L. A. Práticas de governança corporativa e o processo de profissionalização da empresa familiar. In: VI Simpósio em Gestão do Agronegócio, 2021.

PIMENTA, C.; PASQUALETTO, A. Práticas sustentáveis na cadeia bovina: análise de relatórios de sustentabilidade dos frigoríficos goianos. Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 21, n. 61, p. 354–374, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.14994487.

SALOMON, D. V. Como fazer uma monografia. 2. ed. São Paulo/SP: Martins Fontes: 1991.

SAMPAIO, Márcia Suely Alves. Modelo de avaliação de práticas de governança corporativa aplicado às empresas listadas na Bovespa. 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, 2009.

SANTOS, Rafael Fernandes. Análise das alternativas de proteção cambial para uma empresa multinacional do setor químico atuando no Brasil: uma discussão sobre modelo de proteção cambial com enfoque em custo para as operações de uma empresa importadora. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.

SILVA JUNIOR, ANTONIO FRANCISCO DE ALMEIDA DA; ARAÚJO, RAQUEL ÂNGELO; CABRAL, SANDRO INTEGRAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA, GOVERNANÇA E GESTÃO DE RISCOS: IMPACTO DA CRISE DE 2008 EM DUAS COMPANHIAS DE ALIM ENTOS Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 12, núm. 4, octubre-diciembre, 2013, pp. 150-180 Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil. Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331231868007

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em < http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/pt-br.php>. Acesso em: 23 set. 2021.

TOKIMATU, L. K. et al. Governança corporativa na empresa familiar: um estudo bibliométrico sobre a evolução do tema no período de 2011 a 2017. SITEFA, v. 4, 2021. https://doi.org/10.33635/sitefa.v4i1.183

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.