

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS E OS PILARES DA GOVERNANÇA: IMPERATIVOS PARA A SUSTENTABILIDADE E ACCOUNTABILITY NO COOPERATIVISMO AGROINDUSTRIAL

JOELBER ALONSO ZIMMERMANN,*
DELCI GRAPEGLIA DAL VESCO

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm), Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Cascavel/PR

*joelber.alonso@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa investiga como as estratégias de gestão de riscos corporativos impactam os pilares da governança em uma cooperativa agroindustrial brasileira, a Frimesa Cooperativa Central, no período de 2020 a 2024. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de abordagem intervencionista, complementada por pesquisa documental e análise de conteúdo. A validade e a confiabilidade dos resultados foram fortalecidas pela técnica de triangulação, que integrou dados provenientes de documentos institucionais, percepções de stakeholders e referências teóricas. A coleta de dados foi realizada a partir de documentos internos da Frimesa, incluindo estatuto social, relatórios de sustentabilidade, manuais e normas, além de referenciais teóricos como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o modelo Enterprise Risk Management (ERM) do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), a ISO 31000 e o Modelo das Três Linhas do Institute of Internal Auditors (IIA). A intervenção e a análise evidenciaram que as estratégias de gestão de riscos adotadas pela Frimesa influenciaram significativamente os princípios de integridade, transparência, equidade, prestação de contas e sustentabilidade. No âmbito da integridade, a cooperativa aprimorou sua cultura ética, contribuindo para a ausência de ocorrências de corrupção e conflitos de interesse relatados, além de fortalecer os mecanismos de prevenção e correção. A transparência foi ampliada por meio da otimização da comunicação de riscos, com o uso do sistema SoftExpert®, da digitalização de dados e da publicação de relatórios de sustentabilidade alinhados aos padrões da Global Reporting Initiative (GRI). A equidade foi promovida pela incorporação de critérios de justiça nas avaliações de risco e pela implementação de uma Política de Direitos Humanos, reduzindo riscos reputacionais e fortalecendo a coesão organizacional. A prestação de contas foi aprimorada mediante a padronização de relatórios de riscos destinados à alta administração e a utilização de Indicadores-Chave de Risco (Key Risk Indicators – KRIs), estabelecendo um ciclo contínuo de monitoramento, aprendizagem e melhoria. Por fim, a sustentabilidade consolidou-se como um eixo estratégico ao incorporar fatores ESG às práticas de gestão de riscos, culminando no lançamento do Roadmap ESG 2040, com metas relacionadas à redução do consumo de água e à neutralidade de carbono. A pesquisa conclui que a gestão de riscos, quando integrada estrategicamente à governança corporativa, atua como um catalisador do aprimoramento contínuo, contribuindo para a geração de valor sustentável aos stakeholders da cooperativa. O estudo apresenta um modelo de referência aplicável a outras coope-

rativas e organizações que buscam fortalecer a governança, a resiliência institucional e a capacidade de adaptação em ambientes de negócios complexos.

Palavras-chave: Gestão de Riscos; Governança Corporativa; Cooperativismo; Sustentabilidade; Ciências Contábeis.

CORPORATE RISK MANAGEMENT AND THE PILLARS OF GOVERNANCE: IMPERATIVES FOR SUSTAINABILITY AND ACCOUNTABILITY IN AGRIBUSINESS COOPERATIVISM

This study investigates how corporate risk management strategies impact the pillars of governance in a Brazilian agribusiness cooperative, Frimesa Cooperativa Central, from 2020 to 2024. The study uses qualitative research with an interventionist approach, complemented by documentary research and content analysis. The validity and reliability of the results were reinforced by the triangulation technique, which cross-referenced data from components essential to internal documents, stakeholder perceptions, and theoretical references. Data were collected from Frimesa's internal documents (bylaws, sustainability reports, manuals, and norms) and theoretical frameworks such as IBGC, COSO ERM, ISO 31000, and the IIA's Three Lines Model. The intervention and analysis revealed that Frimesa's risk management strategies significantly influenced integrity, transparency, equity, accountability, and sustainability. To strengthen integrity, the cooperative enhanced its ethical culture, resulting in zero reported corruption and conflict-of-interest incidents, and reinforced prevention and correction mechanisms. Transparency was improved by optimizing risk communication via the SoftExpert® system, data digitalization, and the release of sustainability reports following GRI standards. Equity was promoted by formally including fairness criteria in risk assessments and launching a Human Rights Policy, which minimized reputational risks and strengthened internal cohesion. Accountability was strengthened through the standardization of risk reports for senior management and the use of Key Risk Indicators (KRIs), creating a continuous cycle of learning and improvement. Finally, sustainability became a central pillar by explicitly integrating ESG factors into risk strategies, culminating in the launch of the "ESG 2040 Roadmap" with ambitious goals for water consumption reduction and carbon neutrality. The research concludes that risk management, when strategically integrated into governance, acts as a catalyst for continuous improvement, generating sustainable value for all the cooperative's stakeholders. The study offers a practical reference model for other cooperatives and organizations seeking to strengthen governance and resilience in a complex business scenario.

Keywords: Risk Management; Corporate Governance; Cooperativism; Sustainability; Accounting Sciences.

1. INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa (GC) e a Gestão de Riscos Corporativos (GRC) são reconhecidas como componentes essenciais para a geração de valor das organizações. Em um ambiente de negócios marcado pela volatilidade e complexidade, a capacidade de identificar, avaliar e mitigar incertezas, enquanto se maximizam oportunidades, torna-se um imperativo estratégico. A evolução dessas práticas de Governança Corporativa tem sido um tema central na literatura brasileira e internacional nos últimos anos (Almeida et al., 2010).

Contudo, especificamente, a literatura sobre cooperativas agroindustriais tem evoluído de forma gradual. Entre os anos 1990 e 2000, os estudos concentravam-se predominantemente no desempenho econômico e financeiro dessas organizações. Chollet et al. (2025), em uma revisão sistemática sobre o tema, concluem que, até meados dos anos 2000, os trabalhos sobre sustentabilidade em cooperativas agrícolas eram poucos e dispersos.

Os estudos em cooperativas e sustentabilidade começam a se conectar especialmente nas dimensões econômica e ambiental. Nesse período, a governança passa a aparecer de forma indireta, associada às relações entre cooperados e organização, mas ainda sem uma abordagem estruturada como mecanismo central de análise (Candemir et al., 2021; Su & Cook, 2020).

Sob o enfoque da relação entre as atividades em cooperativas agroindustriais e os princípios de sustentabilidade, especialmente nas dimensões de governança e responsabilidade social, estudos mostram que uma governança baseada em confiabilidade e transparência se associa melhor ao controle financeiro, à lucratividade e à sustentabilidade em cooperativas agrícolas brasileiras (Da Silva et al., 2022).

Entre 2010 e 2018, a literatura avança ao incorporar de forma mais explícita temas relacionados à governança e ao risco. Estudos passam a destacar estruturas de governança, confiança e comprometimento como elementos centrais para o funcionamento das cooperativas (Luo et al., 2020). No entanto, análises sobre risco no contexto agrícola indicam predominância de abordagens voltadas a riscos específicos, especialmente de produção, com limitada integração entre os diferentes tipos de riscos enfrentados pelas organizações (Komarek et al., 2020).

Após 2018, ampliam-se as pesquisas que integram sustentabilidade, governança e risco no contexto das cooperativas. Apesar desse avanço, estudos indicam que as dimensões econômica e financeira continuam predominando, enquanto aspectos de governança e ambientais permanecem relativamente menos explorados (Chollet et al., 2025). Nesse período, emergem também estudos voltados à estruturação da gestão de riscos em cadeias agroindustriais, evidenciando a necessidade de mecanismos formais de governança de riscos e maior maturidade organizacional nessas práticas (Scopel et al., 2025).

Trabalhos recentes, após 2020, em agronegócio e ESG mostram que governança, transparência e accountability são vistas como condições para atrair capital, lidar com o mercado e garantir sustentabilidade de longo prazo (Panko & Glova, 2025; Alvarez-Ochoa et al., 2024).

Portanto, a literatura converge, ainda que de maneira incipiente, ao tratar risco corporativo, governança e sustentabilidade como campos passíveis de integração no contexto organizacional. No entanto, quando se observa especificamente o contexto das cooperativas, essa integração ainda é pouco explorada, com ênfase predominante no desempenho econômico em detrimento das dimensões de governança e gestão de riscos.

Apesar desse avanço, observa-se uma lacuna relevante na literatura, especialmente no que se refere à análise integrada entre gestão de riscos corporativos e os pilares da governança, sobretudo em estudos aplicados ao contexto de cooperativas agroindustriais.

Com base na lacuna apresentada, o objetivo central é analisar como as estratégias de Gestão de Riscos Corporativos (GRC) se articulam aos pilares de Governança Corporativa, visando à sustentabilidade empresarial.

No Brasil, as empresas de grande porte, em especial as cooperativas agroindustriais, enfrentam o desafio de conciliar a eficiência econômica do mercado com a natureza social e os princípios democráticos do cooperativismo (Lei nº 5.764/1971). Essa dualidade impõe a necessidade de estruturas de governança robustas que garantam a Prestação de Contas (Accountability) aos seus sócios-membros, minimizem custos de agência (Jensen & Meckling, 1976) e integrem, de forma sistêmica, os fatores de sustentabilidade. O foco é uma pesquisa intervencionista na Frimesa Cooperativa Central, uma organização de destaque no cenário agroindustrial brasileiro.

A relevância deste trabalho reside na escassez de estudos empíricos que detalhem a implementação e os resultados da GRC no setor cooperativista, um modelo de negócio crucial para a economia. As contribuições para as Ciências Contábeis são notáveis ao demonstrar como a função de GRC atua como um mecanismo de transparência e prestação de contas que vai além do cumprimento legal (SOX, 2002), ao formalizar a mensuração e o monitoramento de riscos não financeiros e de sustentabilidade.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O Referencial Teórico delinea a estrutura conceitual que sustenta a relação intrínseca entre Governança Corporativa (GC), Gestão de Riscos (GR) e Sustentabilidade, elementos cruciais para a perenidade de qualquer organização, em particular no setor agroindustrial. A Governança Corporativa é o sistema de regras, estruturas e processos pelos quais as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável e ao equilíbrio dos interesses de todas as partes interessadas. Essa estrutura é a base para a criação de confiança e credibilidade no mercado, sendo sustentada pelos pilares essenciais preconizados pelo IBGC, os quais definem a conduta esperada para um sistema eficiente (IBGC, 2023).

O primeiro desses pilares, a Integridade, é o alicerce fundamental, que transcende a conformidade legal para exigir uma cultura de honestidade e o repúdio a qualquer forma de corrupção ou conflito de interesse. O fortalecimento dessa cultura ética é indispensável para garantir que as decisões sejam tomadas no melhor interesse da organização, e não motivadas por ganhos particulares, estabelecendo a base para a credibilidade de todo o sistema de GC (Pereira et al., 2024). Essa credibilidade é reforçada pela Transparência (*Disclosure*), que exige a divulgação de informações claras, precisas e tempestivas — fi-

nanceiras, sociais ou ambientais — para reduzir a assimetria de informações e permitir que os *stakeholders* avaliem a gestão de forma completa e informada (Ariandani & Winarno, 2024).

A busca pela Equidade complementa a transparência ao assegurar que todos os sócios, membros e partes interessadas sejam tratados de forma justa e igualitária, o que representa um desafio particular em cooperativas, nas quais diferentes categorias de membros podem apresentar interesses divergentes, exigindo mecanismos claros para equilibrar direitos e deveres. Paralelamente, a Prestação de Contas (*Accountability*) é o pilar que exige a responsabilização formal da administração por seus atos e decisões, atuando com diligência e respondendo pelos resultados e pelo desempenho da organização, o que demanda um rigoroso sistema de medição e verificação de informações (IIA, 2020a). É a necessidade de gerenciar o risco de desvios e garantir essa *Accountability* que fundamenta as bases teóricas que justificam a existência dos mecanismos de governança e controle.

Com efeito, a origem dos custos e conflitos que demandam a GRC é explicada pela Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), que trata dos conflitos de interesse entre o principal (proprietário/membro) e o agente (gestor). Esses conflitos exigem a implementação de estruturas de GRC para mitigar os custos de agência, sendo um ponto sensível no cooperativismo, no qual o risco de agência é ampliado pela propriedade dispersa e pelos múltiplos objetivos dos membros cooperados, tornando o controle mais complexo (Fulton & Hueth, 2009). Para que o controle seja eficaz e os conflitos sejam minimizados, a Teoria da Burocracia (Weber, 1947) fornece o fundamento para a formalização, exigindo que a GRC se estruture em regras e procedimentos claros, garantindo previsibilidade e uma execução transparente da Prestação de Contas (Godoi et al., 2020).

Contudo, a GRC não pode se restringir aos interesses internos, devendo incorporar a visão mais ampla da Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984), que exige que a gestão considere ativamente os interesses de todos os grupos afetados pela organização. Essa perspectiva alinha-se diretamente ao princípio moderno da Sustentabilidade, pois o sucesso de longo prazo depende da capacidade da empresa de criar valor compartilhado para si e para a sociedade (Porter & Kramer, 2011). É nesse contexto que surge a abordagem integrada de Gestão de Riscos Corporativos (GRC), definida como o processo unificado de identificar, avaliar e gerenciar incertezas que possam impedir a organização de cumprir seus objetivos, enquanto se protege contra incertezas internas e externas (Assi, 2017).

Para implementar essa abordagem integrada com eficácia, as organizações recorrem a *frameworks* internacionalmente reconhecidos, como o COSO ERM (2017), que propõe o alinhamento da gestão de riscos à estratégia e ao desempenho por meio de cinco componentes inter-relacionados: Governança e Cultura, Estratégia e Definição de Objetivos, Desempenho, Revisão e Monitoramento, e Informação, Comunicação e Divulgação (COSO, 2017). A estrutura para a gestão da incerteza é complementada pela ISO 31000:2018, que

oferece um conjunto flexível de princípios e diretrizes para o desenho, implementação e manutenção do sistema de gestão de riscos, enfatizando a criação e proteção de valor em qualquer tipo de organização (ISO, 2018). Dentro dessa estrutura, a definição clara de papéis é crucial, sendo estabelecida pelo Modelo das Três Linhas (IIA, 2020a, 2020b), que garante que a Auditoria Interna (Terceira Linha) forneça avaliação e assessoria independente sobre a eficácia da governança e da gestão de riscos.

O foco no controle e na garantia da informação, estabelecido pelo Modelo das Três Linhas, conduz diretamente ao papel estratégico das Ciências Contábeis na GRC, especialmente no pilar da Prestação de Contas. A experiência global, influenciada pela Lei Sarbanes-Oxley (SOX, 2002), estabeleceu a necessidade de controles internos rigorosos sobre o *reporting* financeiro, responsabilizando executivos pela fidedignidade das demonstrações e integrando a Contabilidade de forma definitiva aos processos de gestão de riscos de reporte (SOX, 2002). No entanto, o reporte confiável não se restringe mais aos dados financeiros, pois a Sustentabilidade exige uma visão ampliada.

De fato, a Sustentabilidade é o princípio que operacionaliza a integração das considerações ESG na estratégia empresarial, evoluindo a partir da premissa do *Triple Bottom Line* (TBL), que exigia o reporte equilibrado de resultados econômicos, ambientais e sociais (Elkington, 1997). A GRC, nesse sentido, formaliza a gestão de riscos materiais não financeiros, que incluem a transição climática, o preço do carbono e os riscos físicos (KPMG, 2024), os quais afetam diretamente a valoração de ativos, a continuidade operacional e a estabilidade da cadeia de suprimentos.

A gestão proativa desses riscos ESG, operacionalizada pela GRC, não apenas protege contra perdas, mas também cria valor. Estratégias sustentáveis sólidas criam valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011), e um forte perfil ESG é associado positivamente ao valor de mercado de longo prazo e à atração de capital, demonstrando que o imperativo da sustentabilidade se traduz em resiliência e reputação (Lunawat et al., 2025). Essa gestão do valor é concretizada pela Avaliação de Materialidade ESG, que a GRC operacionaliza para identificar e priorizar as questões mais relevantes para a criação de valor, traduzindo as demandas dos *stakeholders* em indicadores táticos mensuráveis e divulgáveis (Ariandani & Winarno, 2024).

Em última análise, para o cooperativismo agroindustrial, a GRC é um imperativo de Resiliência, pois a gestão de riscos é fundamental não apenas para a estabilidade financeira da cooperativa, mas também para aumentar a capacidade dos agricultores (membros) de resistir e se recuperar de choques econômicos e, crucialmente, das incertezas climáticas (Ningsih et al., 2025). Dessa forma, o sistema GRC atua como uma ferramenta gerencial que garante que a cooperativa cumpra sua missão econômica e social, protegendo o interesse coletivo e assegurando a Integridade, a Equidade e a Sustentabilidade de toda a sua cadeia produtiva em um ambiente de incertezas crescentes.

3. MÉTODO

O presente capítulo adota uma abordagem de pesquisa de natureza qualitativa, considerada a mais adequada para aprofundar a compreensão de fenômenos complexos e não quantificáveis em seu contexto natural. Especificamente, a pesquisa baseou-se em um Estudo de Caso Único (Yin, 2014), focado na Frimesa Cooperativa Central. Essa escolha metodológica justifica-se pela possibilidade de realizar uma análise aprofundada de um fenômeno contemporâneo: a inter-relação entre Gestão de Riscos Corporativos (GRC) e os Pilares da Governança, dentro de seu contexto real e organizacional, no período compreendido entre 2020 e 2024.

A Frimesa foi selecionada não apenas por sua relevância econômica, mas também pela complexidade de sua estrutura, o que a torna um campo fértil para a investigação da teoria da Governança Cooperativa, oferecendo insights valiosos que podem ser transferidos para outras organizações do setor (Forbes, 2023). A Frimesa Cooperativa Central, fundada em 13 de dezembro de 1977, com sede em Medianeira (PR), destaca-se como uma das principais cooperativas do setor agroindustrial brasileiro. Em 2023, figurou como a 14ª maior cooperativa do país (Forbes, 2023).

No exercício de 2024, registrou faturamento bruto de R\$ 6,58 bilhões, com crescimento de 7,52% em relação ao ano anterior, contando com uma força de trabalho de 12.661 colaboradores. Seu portfólio compreende 551 produtos, sendo a linha de carnes responsável por 75,44% do faturamento total.

A estrutura organizacional é baseada na intercooperação, sendo composta por cinco cooperativas filiadas: Copagrill, Lar, Copacol, C. Vale e Primato. Em termos de capacidade industrial, destaca-se a inauguração, em 2023, de um frigorífico em Assis Chateaubriand (PR), considerado o maior da América Latina no segmento de suínos.

No campo da sustentabilidade, a cooperativa foi pioneira ao lançar o Roadmap ESG 2040, estabelecendo metas relacionadas à neutralidade de carbono e à eficiência no uso de recursos hídricos.

A escolha da Frimesa como unidade de análise justifica-se por sua relevância econômica, complexidade organizacional e pelo estágio de estruturação das práticas de governança, riscos e sustentabilidade, caracterizando-a como um contexto adequado para a investigação proposta.

Para aprofundar a análise, o método central empregado foi a Pesquisa Intervencionista. Nessa abordagem, o pesquisador-praticante assumiu o papel de agente de mudança dentro da organização, implementando e aprimorando o objeto investigado, o sistema de GRC, e analisando o processo e os resultados em tempo real. A intervenção não foi meramente passiva, mas ativa, consistindo na otimização da maturidade da governança e da gestão de riscos da cooperativa. O rigor científico foi mantido por meio da coleta e

análise dos dados gerados pela própria intervenção, garantindo que a prática alimentasse a teoria e vice-versa.

A natureza da Pesquisa Intervencionista, que exige a atuação prática do pesquisador e a análise de processos contínuos, demandou uma coleta de dados que combinasse fontes retrospectivas com dados gerados em tempo real, garantindo a abrangência e a profundidade necessárias. Assim, a coleta de dados foi dividida em duas vertentes principais: Pesquisa Documental e Intervenção Prática.

A Pesquisa Documental envolveu a análise de fontes primárias internas da Frimesa, fornecendo o panorama formal e histórico da governança e dos controles. Entre os documentos analisados estavam o Estatuto Social, essencial para compreender a estrutura de poder cooperativista; os Relatórios de Sustentabilidade (abrangendo os períodos de 2019/2020, 2023 e 2024), que detalham a atuação ESG da cooperativa; e os Manuais e Políticas de Compliance e Gestão de Riscos. Destaca-se a análise das normas específicas de controle, como a NORM000063 (sobre o Comitê de Gestão de Riscos) e a NORM000050 (sobre o Comitê de Continuidade de Negócios e Crises), que detalham a estrutura formal de gestão de riscos.

Em contraste, os dados da Intervenção Prática foram gerados *in loco* e resultaram da implementação e otimização do Sistema de Gestão de Riscos, especificamente por meio do software SoftExpert® ERM. Essa vertente incluiu a aplicação de ferramentas e técnicas de gestão de riscos, como a Matriz de Riscos 4x4 para avaliação e priorização das incertezas e a Técnica *Bow Tie*, que permitiu a análise visual de causas, eventos e consequências dos riscos, bem como a definição de controles de prevenção e mitigação. Os relatórios e registros de atividades gerados por esses sistemas e metodologias, incluindo a identificação e o tratamento de riscos, serviram como dados empíricos para análise.

O período de coleta de dados da intervenção foi delimitado entre 2020 e 2024. Esse recorte temporal foi definido com base em marcos organizacionais relevantes para a evolução da gestão de riscos na Frimesa:

- ♦ Janeiro de 2022: início formal das atividades da área de riscos corporativos na Frimesa.
- ♦ Ano de 2022: ocorreu uma alteração estatutária significativa que permitiu a contratação de um Diretor Presidente Executivo para profissionalizar a gestão.
- ♦ 2023: implementação do sistema digital SoftExpert® ERM, que formalizou o fluxo de informações e a rastreabilidade dos riscos.
- ♦ 2024: consolidação da agenda ESG com o lançamento do Relatório de Sustentabilidade nos padrões GRI.

O período definido como “laboratório de transição” é ideal para a Pesquisa Intervencionista, pois captura a mudança de uma gestão de riscos fragmentada para um sistema integrado e profissional.

Uma vez coletado todo o material, o tratamento dos dados foi realizado por meio da Análise de Conteúdo, seguindo as diretrizes metodológicas de Bardin (2011). O processo foi estruturado em três etapas interligadas para garantir a profundidade da investigação.

Primeiramente, a Pré-análise envolveu a constituição do corpus e a definição das categorias temáticas, estabelecidas a partir dos cinco pilares da Governança Corporativa do IBGC: Integridade, Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Sustentabilidade. Em seguida, a etapa de Exploração do Material consistiu na leitura exaustiva e na codificação das Unidades de Registro (URs) encontradas nos documentos analisados, alocando-as a uma ou mais categorias temáticas definidas.

A fase de Tratamento e Interpretação dos Resultados, essencial para a pesquisa qualitativa, desdobrou-se em duas análises complementares: a Análise Quantitativa e a Análise Qualitativa.

A Análise Quantitativa envolveu a contagem da frequência das URs alocadas a cada pilar, permitindo identificar a proeminência e o destaque que cada dimensão de governança recebe nas estratégias de Gestão de Riscos da Frimesa. Isso incluiu a identificação das estratégias de risco mais mencionadas e a forma como se distribuíam entre os pilares.

Concomitantemente, a Análise Qualitativa consistiu na leitura transversal dos trechos relacionados a cada pilar, buscando aprofundar a compreensão dos sentidos e conteúdos identificados, bem como exemplos notáveis de interligação entre os pilares, eventuais lacunas ou ênfases estratégicas, além do registro de insights e inferências preliminares.

Para garantir a validade e o rigor da pesquisa, mitigando o risco de viés inerente à atuação do pesquisador-praticante, a Técnica de Triangulação (Denzin, 1978) foi aplicada na etapa final de interpretação. Essa técnica permitiu confrontar e validar os achados documentais com as percepções dos *stakeholders*, obtidas em reuniões e entrevistas informais durante o período de intervenção, e com o referencial teórico.

O objetivo dessa etapa final foi analisar como as estratégias de gestão de riscos se articulam com cada pilar de governança, identificar quais pilares são mais ou menos reforçados pelas práticas de risco e verificar a existência de contradições ou áreas de oportunidade de melhoria.

Por fim, a análise final permitiu comparar os achados com as práticas preconizadas pelo IBGC, COSO ERM e ISO 31000, identificando alinhamentos e desvios, bem como subsidiando as conclusões e as implicações práticas intervencionistas para a cooperativa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O período compreendido entre 2020 e 2024 marcou uma transformação estratégica fundamental na Frimesa Cooperativa Central, caracterizada pela transição de uma Gestão de Riscos (GR) fragmentada para um sistema formal e integrado de Governança, Riscos e Compliance (GRC). Esse processo de maturação da GRC começou a ser institucionalizado com a criação da Assessoria de Governança, Sustentabilidade, Riscos e Integridade (GSRI), em 2022. Essa assessoria, por estar vinculada diretamente à Presidência Executiva, garante a independência funcional e o alinhamento estratégico da função, reforçando a estrutura de controle preconizada pelo Modelo das Três Linhas (IIA, 2020).

A formalização institucional dessa nova cultura de controle foi consolidada pela NORM000063, que estabeleceu o Comitê de Gestão de Riscos (CGR). Esse comitê não apenas formalizou a estrutura para a tomada de decisão em relação aos riscos, como também definiu sua responsabilidade primária de recomendar a Política de Gestão de Riscos, estabelecer o apetite a riscos da cooperativa e acompanhar ativamente os riscos estratégicos (Frimesa Cooperativa Central, 2024). Essa formalização constitui a base da Prestação de Contas e da Transparência, pois cria estruturas claras de responsabilidade.

A eficácia dessa estrutura de controle e gestão foi substancialmente alavancada pela implementação do sistema SoftExpert® ERM em 2023, que digitalizou e centralizou o processo de gestão de riscos. A adoção desse sistema de informação é um elemento crucial para o fortalecimento da Transparência e da Prestação de Contas na Frimesa. Ao centralizar dados de controles, avaliações e relatórios em uma única plataforma, o sistema tornou toda a gestão de riscos rastreável e auditável. Esse aspecto constitui um requisito fundamental das Ciências Contábeis para a robustez do controle interno e para a fidedignidade do *reporting*, garantindo a qualidade da informação reportada ao Conselho e ao mercado. É nesse contexto de formalização e digitalização que as estratégias de GRC analisadas pela Pesquisa Intervencionista demonstram sua atuação nos diferentes pilares da Governança Corporativa (GC), contribuindo para a reconfiguração das práticas de gestão da cooperativa.

A atuação da GRC no pilar da Integridade pode ser observada no fortalecimento dos mecanismos de controle e monitoramento, especialmente por meio da função de Gestão de Riscos (Segunda Linha) e pela atuação independente da Auditoria Interna (Terceira Linha). A adesão formal à política de “tolerância zero” contra corrupção (Frimesa Cooperativa Central, 2023), aliada ao monitoramento sistemático de conflitos de interesse, gerenciado pela Assessoria GSRI, indica a *Accountability* ética na organização. O resultado direto desse reforço na cultura de compliance e na fiscalização foi a ausência de ocorrências de corrupção ou conflitos de interesse relatados no período em análise, demonstrando a contribuição da GRC para a proteção do capital moral da cooperativa.

Paralelamente, a Transparência foi aprimorada com a otimização dos fluxos de informação proporcionada pelo SoftExpert® e pela padronização dos relatórios de risco encaminhados ao Conselho de Administração (COA). A materialização dessa transparência ocorreu com o lançamento do Relatório de Sustentabilidade (2024), elaborado conforme os padrões da GRI (*Global Reporting Initiative*), fortalecendo a transparência estratégica da cooperativa. Dessa forma, a GRC garantiu que as informações sobre riscos, essenciais para a tomada de decisão dos *stakeholders*, fossem comunicadas de forma proativa e consistente, atendendo à demanda por dados mais abrangentes.

O pilar da Equidade também é positivamente impactado pela GRC, que promove a justiça ao formalizar a inclusão de critérios de tratamento igualitário nas avaliações de risco e nas políticas internas. Um exemplo concreto é a publicação da Política de Direitos Humanos em 2024, que, ao formalizar critérios de justiça, mitiga riscos reputacionais e fortalece a legitimidade externa da cooperativa (La Porta et al., 2000). Essa postura assegura que a gestão de riscos trate as diversas cooperativas filiadas de forma isenta e padronizada, reforçando a coesão interna e o respeito aos princípios cooperativistas.

No que tange à Prestação de Contas (*Accountability*), a GRC reforça a estrutura burocrática, conforme teorizado por Weber (1947), ao padronizar funções e relatórios. A GRC estabeleceu a figura do Dono do Risco, padronizou os relatórios de risco destinados à Alta Direção e instituiu o uso de Indicadores-Chave de Risco (KRIs), aprimorando a capacidade de Prestação de Contas dos gestores por meio de métricas objetivas. A eficácia dessa gestão é submetida à avaliação da Auditoria Interna, que reporta ao Conselho Fiscal (COF), o qual atua como mecanismo legal de fiscalização (Lei nº 5.764/1971), fechando o ciclo de *Accountability*. A Tabela 1 sintetiza a atuação das estratégias de GRC nos pilares da governança, evidenciando a interligação entre as práticas implementadas no contexto analisado.

Por fim, a Sustentabilidade tornou-se um vetor intrínseco à GRC da cooperativa, uma vez que a gestão de riscos transformou riscos ambientais e sociais em objetivos estratégicos monitoráveis. O lançamento do Roadmap ESG 2040 e a integração formal de fatores ESG nos critérios de risco demonstram um compromisso claro com a criação de valor de longo prazo (Porter & Kramer, 2011). Metas ambiciosas (ex.: neutralidade de carbono no Escopo 1 até 2040; 95,7% de energia renovável até 2030) evidenciam a gestão proativa de riscos materiais ESG, posicionando a cooperativa na vanguarda da sustentabilidade.

Essa interligação entre GRC e Sustentabilidade traz implicações relevantes e crescentes para as Ciências Contábeis, que passam a assumir papel central na validação do *Accountability* ampliado. O modelo observado na Frimesa indica que a função de Prestação de Contas deve se expandir para além dos aspectos financeiros, incorporando a mensuração de elementos vinculados aos riscos mitigados. Por exemplo, a redução de 15,5% nos acidentes de trabalho em 2024 e o uso de biogás (Frimesa Cooperativa Central, 2025) representam não apenas melhorias operacionais, mas também ganhos de eficiência e mitigação

de possíveis passivos trabalhistas e custos energéticos. Nesse contexto, a Contabilidade passa a desempenhar o papel de mensurar, evidenciar e divulgar os efeitos econômicos diretos e indiretos vinculados às estratégias de GRC implementadas no período analisado.

Tabela 1 Atuação das estratégias de GRC nos pilares da governança corporativa – Frimesa.

Pilar da governança	Estratégias de GRC implementadas/aprimoradas	Evidências na governança e repetibilidade
Integridade	Criação da Assessoria de Governança, Sustentabilidade, Riscos e Integridade (GSRI); Política de "tolerância zero" à fraude/corrupção; Uso de canal de denúncias.	Reforço da cultura ética e compliance; Zero ocorrências reportadas; <i>Accountability</i> ética.
Transparência	Implementação e otimização do sistema SoftExpert® ERM; Padronização de relatórios de risco ao COA; Publicação de Relatórios de Sustentabilidade GRI.	Redução da assimetria de informações; Rastreabilidade e auditabilidade dos controles internos.
Equidade	Lançamento da Política de Direitos Humanos; Inclusão formal de critérios de justiça social na avaliação de riscos; Tratamento igualitário entre cooperativas filiadas.	Minimização de riscos reputacionais e operacionais por tratamento desigual; Reforço da coesão interna.
Prestação de contas	Definição clara de Dono do Risco; Uso de Indicadores-Chave de Risco (KRIs) e Matriz de Riscos 4x4; Auditoria interna avalia a eficácia do gerenciamento de riscos.	Fortalecimento do ciclo de <i>Accountability</i> dos gestores; Fornecimento de métricas objetivas para o Conselho Fiscal (COF) e auditoria.
Sustentabilidade	Lançamento do Roadmap ESG 2040; Integração de fatores ESG nos critérios de risco; Metas de redução de água/descarbonização.	Geração de valor no longo prazo; Gestão proativa de riscos materiais de ESG; Posicionamento de mercado.

Fonte: Elaboração própria (2025) a partir de dados da Pesquisa Intervencionista na Frimesa.

Consequentemente, o controle e o reporte ESG passam a constituir funções contábeis essenciais e auditáveis. A GRC, ao fornecer os KRIs de Sustentabilidade (ex.: metas de redução do consumo de água e de descarbonização), exige que a Contabilidade rastreie, audite e assegure a transparência dos relatórios (GRI). A Auditoria Interna (Terceira Linha) é fundamental para garantir a fidedignidade dos dados ESG reportados aos *stakeholders*, uma função crucial em um setor cada vez mais regulamentado e sensível aos fatores ambientais. A convergência observada na Frimesa entre a robustez da GRC e os pilares da Governança representa, portanto, um reflexo da maturação do setor cooperativista (Sistema OCB, 2024), alinhando eficiência econômica, valores sociais e perenidade do negócio (Redin et al., 2025; Peralta et al., 2024).

5. CONCLUSÃO

O presente capítulo atingiu seu objetivo principal ao investigar e demonstrar, por meio da Pesquisa Intervencionista na Frimesa Cooperativa Central, como as estratégias de Gestão de Riscos Corporativos (GRC) atuam como vetor de aprimoramento e formalização dos cinco pilares da Governança Corporativa (GC) no contexto agroindustrial. O método de Estudo de Caso Único, justificado pela complexidade da organização (Yin, 2014), permitiu mapear as evidências entre a evolução da GRC, marcada pela criação da Assessoria GSRI e pela formalização de normas como a NORM000063, e o avanço da maturidade da governança ao longo de um período de transformação organizacional.

O achado central da pesquisa é que a GRC transcende a mera mitigação de perdas, tornando-se uma ferramenta estratégica que fortalece intrinsecamente cada pilar da GC. A implementação do sistema SoftExpert® ERM, por exemplo, não apenas digitalizou os processos de gestão de riscos, mas também se tornou um instrumento de Transparência e Prestação de Contas, centralizando informações e tornando os controles rastreáveis e auditáveis (Frimesa Cooperativa Central, 2024). A formalização do CGR e a definição da figura do Dono do Risco reforçaram a *Accountability* gerencial, enquanto a política de “tolerância zero” a fraudes consolidou a Integridade da cooperativa.

Estrategicamente, a GRC demonstrou ser o mecanismo que transforma o ideal da Sustentabilidade em um objetivo operacional, ao integrar os fatores ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) aos critérios de risco. O lançamento de metas ambiciosas, como o Roadmap ESG 2040, demonstra que a cooperativa alinha a gestão de riscos à criação de valor de longo prazo (Porter & Kramer, 2011), protegendo-se contra riscos materiais, como os climáticos (KPMG, 2024), e garantindo a Equidade por meio da adoção de políticas de Direitos Humanos, o que reflete a maturação do setor cooperativista (Sistema OCB, 2024).

Essa convergência entre GRC e o eixo ESG gera implicações diretas e significativas para as Ciências Contábeis. Conclui-se que a função de Prestação de Contas deve ser expandida para a mensuração do valor associado ao risco mitigado e para o Controle e Reporte ESG. A GRC fornece os Indicadores-Chave de Risco (KRIs) necessários, mas cabe à Contabilidade rastrear e mensurar o impacto econômico (ex.: redução de passivos decorrentes de acidentes) e, em conjunto com a Auditoria Interna, assegurar a fidedignidade dos dados não financeiros reportados, garantindo a Transparência para os *stakeholders* (IIA, 2020a).

Apesar de sua contribuição, a pesquisa possui limitações metodológicas inerentes à Pesquisa Intervencionista e ao foco em um Estudo de Caso Único, o que requer cautela na generalização dos resultados. O risco de viés do pesquisador-praticante, embora mitigado pela Técnica de Triangulação (Denzin, 1978), sugere que os resultados devem ser complementados por investigações externas. Sugere-se, portanto, para pesquisas futuras,

a realização de pesquisas comparativas entre cooperativas do mesmo setor e a elaboração de modelos quantitativos que mensurem o valor econômico gerado pela gestão proativa de riscos ESG, aprofundando o entendimento sobre a resiliência e a sustentabilidade no cooperativismo (Ningsih et al., 2025).

REFERÊNCIAS

Almeida, M. A., Santos, J. F., Ferreira, L. F., & Torres, F. J. (2010). Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: Um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 907–924.

Alvarez-Ochoa, C., Acevedo, J., & Tuesta, Y. (2024). Sustainability strategy in agribusiness: A bibliometric and systematic analysis of the literature. *Discover Sustainability*, 5. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00530-w>

Ariandani, R., & Winarno, W. A. (2024). ESG risk and firm value: The role of materiality in sustainability reporting. *Quality Innovation Prosperity*, 28(2), 16–34.

Assi, M. (2017). *Governança, riscos e compliance: Mudando a conduta nos negócios*. Saint Paul.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Candemir, A., Duvaléix, S., & Latruffe, L. (2021). Agricultural cooperatives and farm sustainability: A literature review. *Journal of Economic Surveys*. <https://doi.org/10.1111/joes.12417>

Chollet, P., Enjolras, G., Pavez, I., & Saïssset, L. (2025). The sustainability performance of agricultural cooperatives: A systematic literature review. *Annals of Public and Cooperative Economics*. <https://doi.org/10.1111/apce.70013>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*.

Da Silva, F., Baggio, D., & Santos, D. (2022). Governance and performance model for agricultural cooperatives. *Estudios Gerenciales*. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.5238>

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Forbes. (2023). *Forbes Agro100 2023* (Edição 113).

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Frimesa Cooperativa Central. (2023a). *Código de conduta Frimesa*. Medianeira.

Frimesa Cooperativa Central. (2023b). *Manual de gestão de riscos*. Medianeira.

Frimesa Cooperativa Central. (2024). *Relatório de sustentabilidade 2023*. Medianeira.

Frimesa Cooperativa Central. (2025). *Relatório de sustentabilidade 2024*. Medianeira.

Fulton, M., & Hueth, B. (2009). Cooperative conversions, failures and restructurings: An overview. *Journal of Cooperatives*, 23, 1–11.

Godoi, A. F., Silva, L. F., & Cardoso, O. O. (2020). Ensaio teórico sobre a burocracia em Weber, o conflito de agência e a governança corporativa. *Revista de Administração de Roraima*, 7(2), 1–18.

Institute of Internal Auditors. (2020a). *Three lines of defense model*.

Institute of Internal Auditors. (2020b). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5ª ed.).

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 risk management — Guidelines*.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Komarek, A., De Pinto, A., & Smith, V. (2020). A review of types of risks in agriculture: What we know and what we need to know. *Agricultural Systems*. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102738>

KPMG LLP. (2024). *ESG risks in banks*.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 3–27.

Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. (1971). *Política nacional de cooperativismo*.

Lunawat, R. M., Elmarzouky, M., & Shohaieb, D. (2025). Integrating environmental, social, and governance (ESG) factors into the investment returns of American companies. *Sustainability*, 17(19), 8522.

Luo, J., Han, H., Jia, F., & Dong, H. (2020). Agricultural co-operatives in the western world: A bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*, 273, 122945. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122945>

Ningsih, G. M., Rasyid, H., Ningsih, N., Pujotomo, D., & Suseno, G. P. (2025). Evaluating risk management practices in agricultural cooperatives. *International Journal of Innovation and Thinking*, 2(6), 348–358.

Panko, M., & Glova, J. (2025). Shaping sustainable agribusiness through ESG: A bibliometric study. *Acta Tecnología*. <https://doi.org/10.22306/atec.v11i1.277>

Peralta, L. M., Neves, M. F., Martinez, L. F., & Valério, F. R. (2024). As vantagens competitivas da implementação de uma agenda ESG. *Revista de Administração IMED*, 14(1), 44–59.

Pereira, M. M., Anjos, M. A., Amorim, D. A., Costa, S. T., Carvalho, L. L., & Alves, D. A. (2024). Governança corporativa e ética nos negócios. *GETEC*, 18, 48–65.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 62–77.

Redin, C., Liszbinski, B., & Fogaça, R. (2025). Práticas de ESG no cooperativismo de crédito. *Revista Aracê*, 7(10), e8735.

Sarbanes-Oxley Act. (2002). *Public Law 107–204*.

Scopel, E., Moreira, V., & Ferraresi, A. (2025). Maturity of risk management in agricultural supply chains. *RAUSP Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/rausp-11-2023-0236>

Sistema OCB. (2024, janeiro 31). *Diagnóstico de governança e gestão bate recorde de participação*.

Su, Y., & Cook, M. (2020). Advances in agricultural cooperative research since 2007. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(4), 519–543. <https://doi.org/10.1111/apce.12273>

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage.