

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

**Aprimoramento da Gestão de Riscos Corporativos para o
Desenvolvimento de Negócios de uma Grande Empresa Nacional de
Alumínio**

Bruna Colantonio Nagashi

São Paulo
2021

Bruna Colantonio Nagashi

**Aprimoramento da Gestão de Riscos Corporativos para o Desenvolvimento de
Negócios de uma Grande Empresa Nacional de Alumínio**

**Trabalho de Conclusão do Mestrado
Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios do Centro de
Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie.**

Orientador: Prof. Dr. Adilson Caldeira

São Paulo

2021

N147a Nagashi, Bruna Colantonio.
Aprimoramento da gestão de riscos corporativos para o desenvolvimento de negócios de uma grande empresa nacional de alumínio. / Bruna Colantonio Nagashi.
55 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021.
Orientador: Adilson Caldeira.
Referências bibliográficas: f. 53-55.

1. Gestão de Riscos. 2. Desenvolvimento de Negócios. 3. Criação de Valor. 4. Estratégia. 5. Indústria de Alumínio. I. Caldeira, Adilson, *orientador*. II. Título.

CDD 658.405

BRUNA COLANTONIO NAGASHI

APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS PARA
O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS DE UMA GRANDE
EMPRESA NACIONAL DE ALUMÍNIO

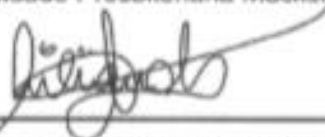
Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
requisito à obtenção de título de Mestre em
Administração do Desenvolvimento de
Negócios.

Aprovada em 10 de fevereiro de 2021.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Adilson Caldeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Profa. Dra. Lilian Aparecida Pasquini Miguel
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva
FEA-USP

DEDICATÓRIA

Para meu filho, Bernardo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família (pai, irmã, cunhado(a), sobrinhos e sogros) por compartilhar minhas conquistas, em especial a minha mãe, que esteve sempre ao meu lado, me encorajando para que eu pudesse ser melhor a cada dia, além de ter sido uma peça fundamental nessa jornada de mestrado e maternidade.

Agradeço ao meu marido por estar ao meu lado em todos os momentos, sendo minha rocha, meu melhor amigo e o melhor pai para o nosso filho.

Ao Mackenzie por ter possibilitado o meu desenvolvimento e por ter me apresentado pessoas especiais e queridas.

Ao Prof. Dr. Adilson Caldeira, que além de meu orientador, foi meu amigo, acreditando na minha capacidade e investindo seu tempo em meu desenvolvimento, bem como à Profa. Dra. Lilian A. P. Miguel e o Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva pelo tempo dedicado no aprimoramento dos meus conhecimentos e deste trabalho.

Aos meus amigos queridos que acompanharam de perto meu esforço e dedicação, trilhando comigo mais esse caminho de aprendizado e conquistas.

RESUMO

Assunto: Este trabalho tem como objetivo apresentar estratégias para a solução do problema enfrentado pela Aluminis de como conseguir, em uma empresa tradicional, a atenção necessária para questões estratégicas relacionadas à operacionalização, gestão participativa e aculturação da Gestão de Riscos Corporativos para geração de valor aos acionistas.

Aplicação: A análise da maturidade de Gestão de Riscos Corporativos da empresa, com apoio de entrevistas com os principais gestores da área de Gestão de Riscos Corporativos e da literatura especializada nesse tema, revelou a necessidade de revisão das principais preocupações quanto a essa questão, possibilitando iniciar a intervenção, com ações que reformularam a disposição dos pontos de atenção no processo, em busca da evolução almejada.

Inovação: O diagnóstico resultou no direcionamento das soluções para inovações de processos, considerando principalmente o setor de atuação da empresa, uma vez que agrega o desenvolvimento da metodologia de Gestão de Riscos Corporativos e o seu acultramento, incluindo os riscos vinculados à estratégia da organização.

Impacto: A principal contribuição do projeto está no aprimoramento da gestão de riscos corporativos da empresa, por meio do aumento de seu nível de maturidade, com mitigação dos riscos aos quais está exposta, ampliando significativamente a participação de todos os colaboradores e dos agentes de liderança na gestão diária desse processo, bem como sua sinergia com o planejamento estratégico, de modo a gerar valor aos acionistas.

Complexidade: O principal desafio enfrentado neste trabalho é lidar com a complexidade demandada pela necessidade de engajamento de todos os colaboradores da empresa, uma vez que envolve não apenas mudanças em processos e metodologias, mas principalmente na cultura organizacional. O tom da liderança é de grande importância para o sucesso do trabalho, porém, sem a participação ativa de todos os colaboradores, a gestão de riscos corporativos torna-se ineficiente.

Método e procedimentos: Adotou-se a metodologia de solução de problemas e aproveitamento de oportunidades proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017). Principiou-se pelo entendimento do problema, seguido de seu diagnóstico, que conduziu às propostas de solução, formalizadas em um plano de ação, que direciona a intervenção e parametriza a avaliação dos resultados.

Palavras chaves: gestão de riscos corporativos, desenvolvimento de negócios, criação de valor, estratégia, indústria de alumínio.

ABSTRACT

Subject: This work aims to present strategies for solving the problem faced by Aluminis on how to obtain, in a traditional company, the necessary attention to strategic issues related to the operationalization, participative management and culture of Corporate Risk Management for generation of shareholder value.

Application: The analysis of the Company's Corporate Risk management maturity, supported by interviews with the main managers of the Corporate Risk Management area and the specialized literature on this topic, revealed the need to review the main concerns regarding this issue, making it possible to start the intervention, with actions that reformulated the arrangement of points of attention in the process, in search of the desired evolution.

Innovation: The diagnosis resulted in the direction of solutions for process innovations, considering mainly the sector in which the company operates, since it aggregates the development of the Corporate Risk Management methodology and its acculturation, including the risks related to the company strategy.

Impact: This work is expected to help improve the company's corporate risk management, by increasing its level of maturity, helping to mitigate the risks to which it is exposed, significantly increasing the participation of all employees and leadership in its daily management, as well as the synergy between the company's strategic planning, the generation of shareholder value and a more mature Corporate Risk Management.

Complexity: The main challenge faced in this work considers the engagement of all company employees, since it involves not only changes in processes and methodologies, but mainly in the company's culture. The tone of leadership is of great importance for the success of the work, but without the active participation of all employees, corporate risk management becomes inefficient.

Method and procedures: The methodology for solving problems and taking advantage of opportunities proposed by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017) was adopted. It started with the understanding of the problem, followed by its diagnosis, which led to the proposed solutions.

Keyword: risk management, business development, value creation, strategy, aluminum industry.

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de maturidade para Gestão de Riscos Corporativos	21
Figura 2. Maturidade em relação aos componentes da Gestão de Riscos Corporativos	23
Figura 3. Consolidação da avaliação dos componentes de evolução em governança e estratégia	24
Figura 4. Reflexões para avaliação dos componentes de evolução em governança e estratégia	25
Figura 5. Maturidade em relação aos componentes – nível Fragmentado	26
Figura 6. Análise do conteúdo das entrevistas – Qualitativa.....	30
Figura 7. Etapas para definição do problema	33
Figura 8. Maturidade de gestão de riscos esperada	35
Figura 9. Mensurando a maturidade – nível Consolidado.....	37
Figura 10. Consolidação dos resultados de maturidade de Gestão de Riscos Corporativos	38
Figura 11. Recursos e capacidades existentes, a desenvolver e a adquirir	39
Figura 12. Plano de ações.....	42
Figura 13. Tabela de riscos	43

Lista de Abreviaturas e Siglas

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

GRC - Gestão de Riscos Corporativos

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. CONTEXTO	14
2.1. A Empresa.....	15
2.2. O mercado e os concorrentes	16
2.3. Caracterização do Problema	17
3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA.....	20
3.1. Procedimentos adotados no diagnóstico	20
3.2. Avaliação da maturidade da Gestão de Riscos Corporativos	21
3.3. Entrevista	26
3.4. Revisão da Literatura	31
3.5. Problema Definido	33
3.6. Objetivo	33
4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA.....	34
4.1. Solução Adotada	36
4.2. Resultados Esperados	36
4.3. Recursos e Capacidades necessários.....	38
5. PLANO DE AÇÕES	40
5.1. Análise dos Riscos	42
6. INTERVENÇÃO.....	44
6.1. Aspectos envolvidos na mudança	44
6.2. Estratégia da Mudança.....	45
7. AVALIAÇÃO	48
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES.....	50

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com o aprimoramento do processo de Gestão de Riscos Corporativos nas organizações brasileiras constitui um foco de discussões e propostas encontradas na literatura (Assi, 2012; Clemente, 2016; Gustafsson, 2010; Monteiro, 2018; Oliva, 2015; Pardini, 2017; Tjahjono, 2017). A obrigatoriedade de manter estruturas de Gestão de Riscos Corporativos em indústrias financeiras, operadoras de planos de saúde e outras organizações que possuem ações negociadas na bolsa de valores despertam, nas demais empresas brasileiras, a preocupação em se estruturarem para agir de forma preventiva, reduzindo a probabilidade e o impacto dos eventos de riscos à sua operação.

De acordo com COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013), a Gestão de Riscos Corporativos tem por premissa que uma organização existe para gerar valor a seus diversos *stakeholders*. Diante das incertezas que caracterizam o ambiente de negócios, os gestores tomam decisões sujeitas à incidência de riscos, o que confere importância estratégica ao gerenciamento de riscos, que pode agregar ou reduzir valor à organização e influenciar seu desenvolvimento e sustentabilidade. Com base nesta visão, Aon (2017) destaca a relação entre boas práticas de gestão de riscos e a geração de valor para a conquista de vantagens competitivas sustentáveis nos rumos dos negócios. Miguel, Marcondes e Caldeira (2018) argumentam que o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é determinado pelo valor econômico que se consegue adicionar em comparação com os competidores.

Dentre vários pontos indicados como importantes para a Gestão de Riscos Corporativos, encontra-se, em COSO (2013), o destaque à necessidade de integração da visão dos riscos em todos os níveis organizacionais, o envolvimento de toda a organização e o atrelamento dos riscos à estratégia da empresa, o que deve incorporar-se à cultura predominante.

O risco é um aspecto que pesa nas decisões de investimentos. Exemplo disso é a busca dos investidores por sinais de estabilização econômica e a flexibilização da política monetária no cenário econômico de um país para definir suas estratégias de negócios. De modo análogo, os esforços contínuos para promoção de uma cultura de Gestão de Riscos Corporativos e conformidade nas organizações são fundamentais para impulsionar o crédito e incentivar o investimento e o crescimento das empresas e da economia do País (Freue, 2017).

Apresenta-se, neste trabalho, a análise e diagnóstico da situação observada em uma grande empresa brasileira do setor de alumínio, aqui denominada Aluminis¹, que há pouco mais de quatro anos inseriu em sua estrutura uma área especializada na Gestão de Riscos Corporativos.

Dentre os desafios encontrados pela nova área destaca-se a necessidade de introduzir uma cultura de riscos efetiva, considerando o conhecimento de todos os níveis hierárquicos sobre os riscos aos quais estão expostos, bem como as ações que são necessárias para sua mitigação e o enfoque estratégico.

Observando as práticas de gestão da empresa, identificou-se o potencial de torná-la mais consciente quanto aos riscos do negócio, mediante ações estratégicas. Adotou-se, assim, como objetivo desta proposta, promover o aprimoramento da gestão de riscos da empresa, com o intuito de maximizar o desenvolvimento de seus negócios.

O trabalho foi elaborado com base no método de resolução de problemas organizacionais e exploração de oportunidade proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), que sustentam que, embora um trabalho de aplicação prática, como o que aqui descrito, seja distinto de estudos acadêmicos voltados predominantemente à construção de conhecimento teórico, não dispensa fundamentação científica. Assim sendo, ainda que não se apresente uma seção específica de referencial teórico, recorreu-se ao aporte da literatura, distribuído ao longo de toda a estrutura do texto.

De acordo com o método adotado, principiou-se pela apresentação do contexto em que o trabalho foi realizado, com vistas ao entendimento da situação encontrada. Na sequência, efetuou-se a análise e diagnóstico da situação, em que se recorreu à avaliação da maturidade da Gestão de Riscos Corporativos, com o apoio de entrevistas com gestores envolvidos com o tema na empresa e de uma revisão da literatura sobre o tema, de modo a chegar-se à definição do problema e do objetivo que se pretendeu alcançar. A partir de então, elaborou-se a proposta de solução do problema, em que se descrevem os resultados esperados, os recursos e capacidades requeridos e, a seguir, o detalhamento do plano de ações.

Os tópicos subsequentes descrevem a intervenção demandada para que a proposta seja executada, apresentando os aspectos envolvidos, a estratégia da mudança e a avaliação dos resultados já realizados e potenciais do projeto.

¹ O nome original da empresa foi alterado, adotando-se o nome fantasia Aluminis, de modo a preservar a marca de exposição pública.

2. CONTEXTO

Encontra-se, na atualidade, uma compreensão de que a gestão de riscos tradicional não é suficientemente adequada para fornecer proteção contra as possibilidades de risco que podem ocorrer em uma empresa. Uma concepção mais ampla e atual é de que o risco é transfronteiriço e não se limita apenas a uma unidade ou divisão. Os administradores percebem que o gerenciamento eficaz dos riscos pode tornar-se uma solução de extrema relevância para o sucesso de suas organizações. Portanto, observa-se uma tendência de mudança de paradigma das práticas tradicionais para um gerenciamento mais abrangente de riscos, conhecido como Gerenciamento de Riscos Corporativos (Tjahjono, 2017).

Denominados riscos corporativos, tais riscos constituem o conjunto de eventos capazes de comprometer o alcance dos objetivos da empresa (ISO, 2009; COSO, 2013). Eles podem ser originados a partir de diferentes fontes em consequência do contexto ambiental no qual as organizações encontram-se, dos objetivos organizacionais estabelecidos (IBGC, 2007; Zonatto e Beuren, 2010; COSO, 2013) e das relações que estabelecem com seu ambiente de valor (Oliva, 2015).

Não é por acaso que diversos setores da economia têm exigido que as organizações tenham um processo estruturado de Gestão de Riscos Corporativos. As instituições financeiras, sob regulamentação do Banco Central, possuem esta necessidade desde 2006 por meio da resolução 3.380. A Superintendência de Seguros Privados, através da IN521 de 2015, obrigou as organizações, por ela supervisionadas, a implantar um processo de gerenciamento de riscos até a data de 31 de dezembro de 2017. No setor público, a Instrução conjunta MP/CGU Nº 1 também determina que as organizações públicas federais implantem o gerenciamento de riscos (Pardini, 2017).

Ainda segundo o mesmo autor, ter uma Gestão de Riscos Corporativos integrada e estruturada é fundamental para a governança corporativa, porque proporciona condições mais favoráveis ao alcance de objetivos estratégicos, com maior acurácia, otimizando o capital de giro aplicado na estrutura organizacional.

De acordo com Clemente (2016), a Gestão de Riscos Corporativos traz inúmeros benefícios, dentre os quais podem ser destacados a melhoria da imagem e reputação de mercado da empresa, eliminação de imprevistos e surpresas, aprimoramento do desempenho empresarial e maior eficiência e eficácia na gestão dos recursos e dos processos organizacionais, com consequente redução de custos.

Porém, se existe o entendimento de que a gestão de riscos é importante para os negócios, qual a razão da resistência da gestão para implementá-la?

Entre as empresas não-financeiras, o ambiente fabril é o mais suscetível a acidentes e aparentemente os riscos corporativos seriam mais facilmente identificados (Gustafsson, 2010). Entretanto, muitas indústrias ainda adotam uma política reativa de Gestão de Riscos Corporativos, de maneira que somente nas últimas quatro décadas é que um conjunto maior de ameaças vem sendo considerado. A abordagem como “prevenção de perdas” enfoca, inclusive, prejuízos relacionados com a legislação e o meio-ambiente (Mannan e Lees, 2004, Souza, 2002).

Apesar de apresentar estrutura de Gestão de Riscos Corporativos, a empresa objeto deste trabalho, foca sua gestão nos riscos vinculados à saúde, segurança e meio ambiente, em decorrência da obrigatoriedade apresentadas nas Normas Regulamentadoras – que são medidas de Segurança do Trabalho determinadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) tendo como objetivo zelar pela segurança e medicina do trabalho no ambiente laboral (ENIT, 2019), permanecendo vulnerável às demais categorias de riscos a que está exposta.

Para que a indústria de alumínio possa adequar-se às melhores práticas de mercado e implantar uma Gestão de Riscos Corporativos eficiente, conciliando os desafios apresentados neste ramo com as exigências das partes interessadas, torna-se necessário avaliar tanto o mercado atual no qual está inserida como as possibilidades metodológicas disponíveis, adaptando-as à sua realidade.

2.1. A Empresa

A organização em foco é uma das maiores empresas de alumínio do Brasil e da América Latina. Foi fundada em 1941, com plano inicial de explorar jazidas de bauxita em uma cidade do interior de Minas Gerais, para beneficiamento em uma fábrica localizada no interior do estado de São Paulo.

Os negócios envolvem um amplo portfólio de produtos de alumínio primário e transformado, sendo responsável por todas as etapas de sua fabricação, desde a mineração e beneficiamento da bauxita até o acabamento dos produtos finais. Esse modelo de negócio verticalizado permite uma atuação socioambiental responsável em toda a cadeia do alumínio, além de possibilitar que os produtos sejam reconhecidos por sua alta qualidade e abasteçam os mercados nacional e internacional, atendendo setores diversos, como as indústrias automotiva, de transportes, de embalagens e de construção civil. Outro diferencial de sua atuação são os processos de cocriação com os clientes, que agregam valor às soluções ofertadas e contribuem para a sustentabilidade em toda a cadeia de valor.

Como resultado de sua operação, realizou no ano de 2018, o beneficiamento de mais de dois milhões de toneladas de bauxita (sendo essa a matéria prima principal para produção do alumínio), aproximadamente 350 mil toneladas de alumínio líquido, 450 mil toneladas de produtos acabados, obtendo uma receita líquida de mais de R\$ 5 bilhões.

A empresa possui como direcionadores de suas ações, a excelência operacional e sustentabilidade por meio do reconhecimento de suas práticas de saúde, segurança e meio ambiente, gestão de pessoas e relacionamento com comunidades, buscando também a eficiência em custos e a maior produtividade, bem como a inovação e crescimento, por meio do fortalecimento da cocriação de soluções com seus clientes, alcançando patamares de rentabilidade de referência no setor e desenvolvendo alternativas de soluções sustentáveis em transformados.

Para isso, segue os padrões de mercado de governança corporativa, com o objetivo de garantir seu funcionamento, a sustentabilidade de suas operações e a rentabilidade dos negócios.

Desde 2016, a empresa conta com uma equipe focada na Gestão dos Riscos Corporativos, que inicialmente contava com apenas um colaborador efetivo, após dois anos a equipe responsável começou a ser reestruturada, contando em 2020 com uma estrutura mais robusta e ainda em construção que considera: Gerente exclusivo, Coordenação, Especialista, dois analistas sêniores, um analista pleno, um assistente e um terceiro que auxilia nas atividades diárias.

O principal desafio atrelado à reestruturação da equipe de Gestão de Riscos Corporativos da Aluminis está focado na implantação da metodologia de Gestão de Riscos Corporativos (a empresa utiliza como modelo base a ABNT NBR ISO 31000:2018) em todas as camadas de gestão, bem como em seus processos, estratégias e tomada de decisões.

2.2. O mercado e os concorrentes

O ano de 2018 foi marcado por grande volatilidade e incerteza no mercado global de alumínio e nos indicadores macroeconômicos. Os principais indicadores do setor fortaleceram-se ao longo do ano, especialmente por conta do aumento do déficit de alumínio, reflexo de uma demanda resiliente com oferta abaixo do esperado. Com relação ao custo, as principais matérias-primas utilizadas na produção de alumínio tiveram um aumento significativo em comparação aos anos anteriores, suportando o aumento no preço do alumínio observado no início do ano.

Em contrapartida, a confiança do mercado global foi impactada pela imposição de tarifas de importação norte-americanas, pela guerra comercial entre China e EUA e pela fragilidade

no crescimento econômico mundial, levando a uma redução dos preços do alumínio, especialmente no segundo semestre.

Nesse contexto, a cotação média do alumínio na London Metal Exchange (LME) sofreu valorização de 7% no ano, quando comparada a 2017, e de 32%, quando comparada a 2016, saindo de US\$ 1.604 por tonelada em 2016 e atingindo US\$ 2.110 por tonelada em 2018. Já o Real apresentou uma depreciação de 15% frente ao Dólar americano, quando comparado a 2017 (5% quando comparado a 2016), culminando em um aumento de 23% no preço do alumínio em moeda local (ABAL, 2019)

No Brasil, o mercado apresentou uma recuperação tímida em 2018, com alguns setores industriais conseguindo resultados melhores. O setor automotivo, por exemplo, apresentou aumentos expressivos naquele ano, de 27% e 38% na produção de caminhões e ônibus, respectivamente, de acordo com Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea). Esta melhora no mercado refletiu-se em um crescimento nas vendas de alumínio de 10,3%, chegando em um total de 1.115 mil toneladas (não inclui pó e outros destrutivos) (ABAL, 2019).

Em 2017, foram produzidas mais de 63 milhões de toneladas de alumínio no mundo, quase metade delas na China. O resto da Ásia produziu 3,9 milhões de toneladas, segundo a World Aluminium, principal associação de produtores. Entre as empresas, as maiores são a russa Rusal, a americana Alcoa, e diversas companhias chinesas. Assim como no aço, os EUA, seguidos por Alemanha e Japão são os maiores importadores de alumínio, de acordo com dados de 2016 das Nações Unidas. As importações americanas de alumínio vêm do Canadá, da China e da Rússia (Presse, 2018).

2.3. Caracterização do Problema

O Brasil constitui a segunda maior reserva de bauxita no mundo (especialmente na região de Trombetas, no Pará, e em Minas Gerais), além de destacar-se no cenário mundial na produção de alumínio. Assim, a indústria de alumínio tem um papel muito relevante do ponto de vista social, econômico e ambiental (Fogaça, 2012).

Porém, casos de catástrofes que afetaram o ambiente, principalmente nas décadas de setenta e oitenta, como as que aconteceram em Flixborough (1974), Seveso (1976) e Bhopal (1984), contribuíram para que as indústrias do mundo todo procurassem mecanismos para melhorar a imagem perante a comunidade mundial. Neste contexto os estudos de análise de riscos (EAR) e os programas de gerenciamento de riscos (PGR) converteram-se em ferramentas de grande importância para a prevenção de acidentes industriais que poderiam afetar o ambiente e

em outras atividades nas quais eram manipuladas substâncias perigosas (Identificação dos Riscos, 2019).

Apesar de implantados na indústria de alumínio, os programas de gerenciamento de riscos foram estruturados de forma a focar na segurança do trabalhador, saúde e meio ambiente, mantendo uma lacuna quanto aos riscos relacionados a seus processos, estratégia, mercado, entre outros que afetam diretamente a organização e podem impedir que está atinja seus objetivos estratégicos traçados.

Segundo Monteiro (2018), há mais de 25 anos, a administração de riscos surgiu como uma nova área do conhecimento e causou profunda mudança econômica no mundo, sendo utilizada para gerenciar incertezas do futuro de modo a minimizar perdas potenciais severas.

Para Clemente (2016) um dos principais benefícios da gestão de riscos é a obtenção de maior eficiência e eficácia na gestão dos recursos e dos processos organizacionais, com consequente redução de custos, tanto de operação – que correspondem ao valor de mutação patrimonial qualitativa, ocorrida no ciclo operacional interno de uma entidade (Koliver, 2009) – como de transação, que segundo Williamson (2012) representam os custos que as firmas submetem-se toda vez que recorrem ao mercado, ou seja, são os custos para negociar, editar e garantir a efetivação e cumprimento do contrato fechado.

Essa visão altera o foco da economia como ciência da escolha e passa o foco para a ciência do contrato. Mais ainda, dado que todos os contratos são incompletos, em razão da racionalidade limitada, colocam-se muitos riscos, por razão do oportunismo, que é um atributo das transações contratuais. Surgem, então, duas perguntas fundamentais, ou seja, que riscos devem ser aceitos e como eles podem ser mitigados? (Williamson, 1998).

Para a correta identificação, avaliação e tratamento dos riscos, é necessário que seu processo e cultura sejam implantados de forma efetiva na operação e na gestão das empresas, porém, por mais que a gestão de riscos tenha em si, valor agregado, a visão que transparece ao mercado, é a de um sistema burocrático e, conforme Pardini (2017), muitas organizações criam resistência devido a experiência negativa com o processo, consequência da inabilidade na implantação e/ou na gestão do processo de gerenciamento de riscos corporativos. Alguns profissionais acreditam que a Gestão de Riscos Corporativos se resume em ter apenas algumas planilhas, preenchidas de forma automatizada, o que é um grande engano.

Cada vez mais, o conceito de exploração dos riscos por meio de sua gestão tende a ser positivo para as organizações, inclusive, a ponto de potencializar o aumento das receitas das mesmas (Pereira, 2014). Como afirma Assi (2012), o gerenciamento de riscos corporativos não

apenas permite identificar, avaliar e administrar riscos diante de incertezas, como também integra o processo de criação e preservação de valor. Ressalta-se, porém, que os mecanismos utilizados para atingir esta criação de valor ainda não são difundidos e claramente entendidos pelas empresas, o que acentua a necessidade de investimentos por parte destas para obter maior compreensão acerca do tema (Pereira, 2014).

Acidentes como os de rompimento de barragens, causando desastres sociais e ecológicos, são exemplos de impactos nos resultados de negócios, sujeitando as empresas responsáveis a grandes perdas de valor de mercado e danos à imagem, agravando os riscos de desvantagem competitiva em relação a concorrentes de outros países no comércio internacional. Assim sendo, uma cultura que valorize a gestão de risco por compreender seu papel estratégico tende a produzir benefícios diretos para acionistas, colaboradores e clientes, especialmente pela sistematização de ações que tornem esses benefícios percebidos por todos os envolvidos na cadeia de valor da empresa.

O desafio motivador deste estudo, portanto, está em implementar um sistema de gestão de riscos que não se limite a uma atuação burocrática, mas, também, integre-se à administração estratégica e à cultura organizacional.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Um problema pode ser o seu pior pesadelo, mas também pode ser como nuvens que vão e vem e que se dispersam com muita facilidade. O que vai fazer a diferença é a forma como se enxerga a situação. É uma tendência natural que as pessoas que sabem, gostam e conseguem resolver os maiores problemas ocupem os melhores cargos e recebam os maiores salários. Agirem como mestres em resolver problemas e enfrentar dificuldades é um convite que recebem e, como recompensa, têm a sua vida profissional em ascensão (Batista, 2014).

Com base na evolução do mercado nacional de alumínio e na necessidade de se adequar às melhores práticas do mercado, instalou-se, em 2016, a área de Gestão de Riscos Corporativos e Controles Internos. Sua estrutura atual conta com nove profissionais que respondem para o Diretor Financeiro da empresa. Porém, após sua estruturação, foi possível observar que a Aluminis possuía uma forte mentalidade de gerenciamento de riscos voltada para saúde, segurança e meio ambiente, também conhecido como SSMA.

Importante destacar que, conforme descrito em O que é SSMA? (2018), SSMA é um conjunto de leis e normas criados com a intenção de ajudar a empresa no processo de adequação de seus parâmetros de funcionamento aos padrões exigidos por lei para saúde e segurança no trabalho no intuito de evitar acidentes ou danos causados ao funcionário pelo ambiente e ainda de evitar que a empresa em si cause danos ao meio ambiente a sua volta.

Independente da importância do SSMA, a operação da empresa está sujeita a demais riscos que ultrapassam os âmbitos acima citados, sendo necessária sua gestão, monitoramento contínuo e sua mitigação para auxiliar na precaução dos possíveis impactos.

3.1. Procedimentos adotados no diagnóstico

A finalidade do diagnóstico é encontrar as causas efetivas dos problemas ou as condições objetivas das oportunidades de mercado para os produtos e/ou serviços da empresa. Todo diagnóstico implica, em essência, a coleta de dados e informações – e, conseqüentemente, sua análise (Marcondes et al, 2017).

Segundo os mesmos autores, os dados coletados, qualquer seja a sua natureza, devem ser suficientes para convencer todos os envolvidos – gestor, *stakeholders*, bem como outros interessados – com robusta fundamentação.

3.2. Avaliação da maturidade da Gestão de Riscos Corporativos

Para Tjahjono (2017), os estudos que discutem a maturidade da Gestão de Riscos Corporativos nas empresas ainda são limitados. Isso acontece devido à falta de concordância entre acadêmicos e profissionais sobre conceitos básicos para o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Risco. Os estudos acadêmicos existentes sobre Gestão de Riscos Corporativos tendem a concentrar-se na implementação desse processo, sendo mais raros estudos que avaliem a qualidade, ou seja, a maturidade dos programas de Gestão de Riscos Corporativos implementados nas empresas (Monda e Giorgino, 2013). Por outro lado, os profissionais desenvolvem os conceitos de acordo com suas respectivas necessidades (Oliva, 2015).

Para avaliação da maturidade da Gestão de Riscos Corporativos descrita nesse trabalho, foram revisadas duas propostas de metodologia, sendo elas: modelo de maturidade para Gestão de Riscos Corporativos elaborado por Oliva (2015) – níveis detalhados na Figura 1, e o modelo Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia elaborado pelo IBGC (2017) – níveis detalhados na Figura 2.

Modelo de maturidade para gestão de risco empresarial		
Nível 1	Gestão de Riscos Corporativos Insuficiente	Empresas que dão pouca atenção para a Gestão de Riscos Corporativos. Não existe estrutura física ou conceitual dedicada à gestão dos riscos. A adoção de práticas de gestão de riscos ocorre de forma não estruturada.
Nível 2	Gestão de Riscos Corporativos Contingencial	Empresas que estão cientes dos riscos a que estão sujeitas. Técnicas, ferramentas e métodos de Gestão de Riscos são usadas de forma superficial. A gestão de riscos é centralizada e caracteriza-se pelo baixo envolvimento dos colaboradores em geral.
Nível 3	Gestão de Riscos Corporativos Estruturada	Empresas com maior organização dos processos relacionados à Gestão de Riscos Corporativos. Há uma maior utilização das técnicas, ferramentas e métodos de gestão de riscos.
Nível 4	Gestão de Riscos Corporativos Participativa	Empresas com alto nível de conhecimento e organização dos processos relacionados à Gestão de Riscos Corporativos. A gestão de riscos é mais descentralizada. A comunicação é parte integrante e importante na gestão de riscos. A Gestão de Riscos Corporativos é orientada pela participação da maioria dos colaboradores.
Nível 5	Gestão de Riscos Corporativos Sistemática	Empresas que possuem uma Gestão de Riscos Corporativos consciente, organizada e transparente. Essas empresas usam o suporte externo de empresas de consultoria, parceiros e institutos de pesquisa para melhorar a gestão de risco. Além disso, a gestão de risco da empresa inclui cada vez mais a avaliação do risco de seu ambiente de valor, tendo em vista que os riscos não respeitam os limites organizacionais, são soberanos no que diz respeito aos limites da propriedade. Assim, espera-se que a gestão de risco empresarial moderna transcenda suas práticas para além dos limites da organização

Figura 1. Modelo de maturidade para Gestão de Riscos Corporativos

Nota. Desenvolvido pela autora (2020), com base em Oliva (2015).

Para Oliva (2015), o modelo proposto para avaliação da maturidade da Gestão de Riscos Corporativos destaca-se pela originalidade do próprio assunto, por existirem poucos modelos que focam na Gestão de Riscos Corporativos atualmente. Alguns aspectos de distinção do modelo proposto podem ser destacados:

1. Percebe-se que a Gestão de Riscos Corporativos tem seu nível aumentado quando o processo não é visto como um processo especialista dentro da organização, mas sim, que permeia todos os processos-chaves da empresa;
2. Foi identificado que empresas que estão no nível intermediário de maturidade possuem uma Gestão de Riscos Corporativos com alto grau de organização, possuem métodos e técnicas, e maior descentralização, que demonstra distinção entre a literatura anteriores, sendo atualmente comuns nas empresas;
3. Novas características importantes para avaliação do nível de maturidade que incluem a transparência na comunicação de riscos potenciais, participação de agentes externos na gestão de riscos e a gestão de riscos na cadeia de valor da empresa.

Segundo o IBGC (2017), a mensuração do estágio de maturidade da Gestão de Riscos Corporativos é uma importante ferramenta para que a organização possa planejar-se, indicando onde está, onde deseja chegar e quais ações precisará tomar para alcançar o estágio almejado de Gestão de Riscos Corporativos. Para essa mensuração, é necessário que as organizações avaliem a atual capacidade em relação às práticas de Gestão de Riscos Corporativos e que compreendam como e por que devem aperfeiçoá-las. Essa avaliação permitirá que as organizações possam documentar, comunicar e programar melhorias no seu modelo.

	(1) Estratégia de GRC	(2) Governança de GRC	(3) Política de GRC	(4) Processo de GRC e interação do processo de GRC com demais ciclos de gestão	(5) Linguagem de riscos e Métodos de avaliações	(6) Sistemas, dados e modelos de informação	(7) Cultura, comunicação e treinamento, monitoramento e melhoria contínua
OTIMIZADO	Estratégia de gestão de riscos claramente definida, implementada e integrada aos demais ciclos de gestão. As metas de desempenho estão alinhadas com a estratégia e a gestão de riscos	Os objetivos estão claramente definidos e alinhados entre as diversas funções da 2ª linha de defesa a fim de prover valor para a organização. O modelo é referência do setor.	Políticas e procedimentos são regularmente referenciados por terceiros e pelo setor. As políticas têm impacto sobre o ambiente de negócios externo.	Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem integrados aos objetivos estratégicos. Atividades de monitoramento eficientes e coordenadas.	Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e tolerância a riscos. Cenários futuros e testes de stress são usados para explorar a análise dos riscos.	Tecnologias integradas habilitam a organização a gerenciar os riscos e são consideradas altamente efetivas e reconhecidas como práticas líderes pelo mercado.	A cultura de riscos e controles é efetiva em todos os níveis da organização. Programas de disseminação são aplicados para a evolução contínua da gestão de riscos.
CONSOLIDADO	Estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada. As metas de desempenho são monitoradas.	As funções da 2ª linha de defesa cobrem de forma abrangente os riscos da organização. A estrutura organizacional está bem definida e alinhada à estratégia e aos objetivos.	Políticas e procedimentos são bem desenvolvidos e aplicados consistentemente em toda a organização. São continuamente atualizados de acordo com as mudanças na estratégia de negócios.	Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem definidos, estruturados. Os gestores de negócio monitoram sistematicamente os riscos associados aos seus processos.	Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e a tolerância a riscos. Testes de stress e análise de cenários são utilizados em nível corporativo.	Tecnologias emergentes são aproveitadas para permitir que os objetivos de gestão de riscos sejam alcançados em nível corporativo.	A cultura de riscos e controles está inserida nas atividades diárias da organização e os riscos são proativamente tratados nos níveis de processo e de funções.
DEFINIDO	Estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada. As metas de desempenho são definidas.	As funções da 2ª linha de defesa cobrem os riscos de negócio e direcionadores de valor, podendo haver sobreposições. A estrutura organizacional está definida.	Políticas e procedimentos de GRC são formais e comunicadas de forma consistente em toda a organização.	Uma abordagem baseada em riscos é executada de maneira sistemática e consistentemente aplicada em nível corporativo e por toda a organização.	Há uma abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos. No entanto, ela não é utilizada por todas as funções de maneira consistente.	Os modelos de informações e de relatórios são bem definidos e compreendidos. Os relatórios são elaborados com informações corretas, completas.	Protocolos claros de comunicação existem e são abertos a todos os empregados. A comunicação de duas mãos com as partes interessadas é incentivada.
FRAGMENTADO	A organização sabe por onde começar, mesmo que não tenha claro aonde quer chegar. As metas de desempenho existem.	As funções da 2ª linha de defesa focam em áreas históricas em resposta ao cumprimento das obrigações regulatórias.	Políticas e procedimentos são limitados a áreas direcionadoras-chave.	Os processos de identificação e avaliação de riscos são executados como atividades distintas ou separadas acontecendo sob demanda.	Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos. Análises qualitativas e quantitativas são realizadas.	Modelos de informações e relatórios são definidos pela alta direção, mas não são compreendidos pela gestão ou alinhados na organização.	Existem comunicações, mas não estão formalmente definidas. Treinamentos pontuais são realizados.
INICIAL	A organização não sabe como, quem, quando, onde e por que implementar gestão de riscos. As metas de desempenho existem.	As funções da 2ª linha de defesa são realizadas individualmente, não integradas à visão estratégica.	Políticas e procedimentos não estão definidos e não há um processo consistente para seu desenvolvimento e manutenção.	Processos e controles que dão apoio à gestão de riscos são pouco desenvolvidos. Mínimas atividades de monitoramento ocorrem.	Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos. Análises qualitativas e quantitativas são realizadas.	Modelos de informações e relatórios são direcionados por exigências externas e não são suficientemente definidos.	Não há um plano de disseminação implementado para formalizar as principais decisões da companhia em relação às práticas de riscos.

Figura 2. Maturidade em relação aos componentes da Gestão de Riscos Corporativos

Nota. Adaptado de IBGC (2017).

Como primeiro passo para realização do diagnóstico do problema, foi selecionada para avaliação da maturidade de Gestão de Riscos Corporativos da empresa em foco, a metodologia proposta pelo IBGC (2017) – Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia, composta por dezessete questões sobre a gestão de riscos, consolidadas em sete componentes, sendo eles: Estratégia de GRC, Governança de GRC, Política de GRC, Processo de GRC, Linguagem de Riscos e métodos de avaliação, Sistemas, dados e modelo de informações e Cultura de GRC, comunicação e treinamento e monitoramento e melhoria contínua.

As questões são respondidas com pontuação que vai de um a cinco, sendo a nota um (considerada nível Inicial), nota dois (considerada nível Fragmentado), nota três (considerada nível Definido), nota quatro (considerada nível Consolidado) e nota cinco (considerada nível Otimizado).

Após a somatória das notas por cada um dos sete componentes, verifica-se o percentual atingido (máximo de pontuação possível no componente versus pontuação obtida na autoavaliação). Após obtenção do percentual por componente, efetua-se sua soma para avaliar o percentual total, possibilitando a avaliação do nível de maturidade, podendo ser: menor ou igual a 20% (Inicial), maior que 20% e menor que 40% (Fragmentado), maior que 40% e menor que 60% (Definido), maior que 60% e menor que 80% (Consolidado) e maior que 80% (Otimizado).

Para avaliação do atual nível de maturidade de Gestão de Riscos Corporativos da organização em foco, recorreu-se à aplicação do questionário a integrantes da estrutura atual de Gestão de Riscos, contando com a validação por todo o nível de diretoria, obtendo como resultado um percentual de aderência de 35%, que segundo a metodologia aplicada, corresponde a uma maturidade fragmentada da gestão de riscos na empresa, conforme Figura 3.

Componentes GRC					Qnt. Itens	Pont. Ref.	Atual %
1. Estratégia de GRC					1	5	40%
2. Governança de GRC					2	10	30%
3. Política de GRC					1	5	40%
4. Processo de GRC e interação desse processo com os demais ciclos de gestão					4	20	30%
5. Linguagem de riscos e métodos de avaliação					2	10	50%
6. Sistemas, dados e modelos de informação					1	5	40%
7. Cultura de GRC, comunicação e treinamento e monitoramento (interno e externo) e melhoria contínua					5	25	32%
Otimizado >= 80%	Consolidado > 60% < 80%	Definido > 40% < 60%	Fragmentado > 20% < 40%	Inicial <= 20%	16	80	35%

Figura 3. Consolidação da avaliação dos componentes de evolução em governança e estratégia

Nota. Desenvolvido pela autora (2020) com base IBGC (2017).

Segundo a metodologia proposta pelo IBGC (2017), o atual nível de maturidade de uma organização pode ser mensurado por meio das respostas encontradas para as reflexões apresentadas na Figura 4, relacionadas aos componentes da Gestão de Riscos Corporativos. Ao responder a cada uma dessas reflexões, a organização poderá auto avaliar-se e identificar o nível de maturidade e o estágio em que se encontra em relação às práticas de Gestão de Riscos Corporativos, levando em conta as sete dimensões dos componentes de Gestão de Riscos Corporativos.

Ainda segundo o IBGC (2017), uma vez que a organização tenha realizado a avaliação do nível de maturidade de Gestão de Riscos Corporativos em cada dimensão demonstrada, o Conselho de Administração deve refletir em qual estágio a organização deve estar e, na sequência, a diretoria deve desenvolver as ações necessárias e definir os prazos esperados para atingir os próximos estágios.

Ref.	Componentes GRC	Ref.	Itens	Pontuação Ref.	Atual %
1	Estratégia de GRC	1.1	Existem estratégias, objetivos e metas de Gestão de Riscos estabelecidos?	5	2
2	Governança de GRC	2.1	Existe estrutura organizacional com papéis e responsabilidades claramente definidos nas práticas de Gestão de Riscos?	5	2
		2.2	A estrutura considera papel do CA e da diretoria e de todas as três linhas de defesas detalhadas no modelo de governança de Gestão de Riscos?	5	1
3	Política de GRC	3.1	As questões acima mencionadas estão regimentadas, aprovadas e divulgadas por meio de uma política de Gestão de Riscos?	5	2
4	Processo de GRC e interação desse processo com os demais ciclos de gestão	4.1	Existe processo de Gestão de Riscos definido e implementado com atividades de identificação de riscos, avaliação de riscos (incluindo cenários), avaliação das atividades de controle, resposta, monitoramento e comunicação?	5	2
		4.2	Existe norma de gestão de riscos (ou documento equivalente), de divulgação interna, que estabelece procedimentos, responsabilidades — inclusive de relato — segregação de funções, fronteiras de atuação e o sistema geral de governança da gestão de riscos?	5	1
		4.3	As práticas de Gestão de Riscos estão alinhadas às demais práticas de controle?	5	2
		4.4	Existe um modelo definido para a incorporação da Gestão de Riscos nos processos decisórios e nos ciclos de gestão?	5	1
5	Linguagem de riscos e métodos de avaliação	5.1	Existe taxonomia de riscos (categorias) e métodos de avaliações definidos?	5	3
		5.2	A organização utiliza-se de técnicas de mensuração?	5	2
6	Sistemas, dados e modelos de informação	6.1	As informações sobre a exposição de riscos da organização são compartilhadas com os diferentes níveis da organização e capturadas de forma consistente?	5	2
7	Cultura de GRC, comunicação e treinamento e monitoramento (interno e externo) e melhoria contínua	7.1	A Gestão de Riscos está incorporada no processo decisório, na cultura da organização e no dia a dia da gestão do negócio?	5	1
		7.2	A organização avalia o entendimento dos empregados em relação à cultura, às práticas de Gestão de Riscos e ao sistema de controles internos	5	1
		7.3	As ações de comunicação e treinamento da cultura de Gestão de Riscos são realizadas com os diferentes públicos da organização?	5	1
		7.4	Os órgãos de governança e as três linhas de defesa monitoram permanentemente as práticas de Gestão de Riscos?	5	2
		7.5	A Gestão de Riscos é realizada de forma contínua?	5	3
				80	28
					35%

Figura 4. Reflexões para avaliação dos componentes de evolução em governança e estratégia

Nota. Desenvolvido pela autora (2020) com base IBGC (2017).

Considerando a metodologia utilizada, uma maturidade fragmentada representa, para cada componente avaliado, diferentes tipos de análise, conforme detalhado na Figura 5.

Componente	Fragmentado
Estratégia do GRC	<ul style="list-style-type: none"> • A organização sabe por onde começar, mesmo que não tenha claro aonde quer chegar; • As metas de desempenho existem.
Governança GRC	<ul style="list-style-type: none"> • As funções da 2ª linha de defesa focam em áreas históricas em resposta ao cumprimento das obrigações regulatórias.
Política GRC	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas e procedimentos são limitados a áreas diretoras-chave.
Processo de GRC e Interação do processo com demais ciclos de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Os processos de identificação e avaliação de riscos são executados como atividades distintas ou separadas acontecendo sob demanda.
Linguagem de riscos e Métodos de avaliações	<ul style="list-style-type: none"> • Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos; • Análises qualitativas e quantitativas são realizadas.
Sistemas, dados e modelos de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de informações e relatórios são definidos pela alta direção, mas não são compreendidos pela gestão ou alinhados na organização.
Cultura, Comunicação e treinamento, monitoramento e melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Existem comunicações, mas não estão formalmente definidas; • Treinamentos pontuais são realizados.

Figura 5. Maturidade em relação aos componentes – nível Fragmentado

Nota. IBGC (2017).

Após observado o nível de maturidade da Gestão de Riscos Corporativos, optou-se por aprofundar a análise por meio da realização de entrevistas estruturadas com os principais gestores da área de Gestão de Riscos Corporativos para identificar os principais aspectos dos resultados atuais obtidos pela estrutura de Gestão de Riscos Corporativos, bem como quais são as expectativas e resultados esperados.

3.3. Entrevista

Com o intuito de confirmar o nível de maturidade identificado, adotou-se a estratégia de coletar dados por meio de pesquisa qualitativa, que, segundo Goldenberg (1997), não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (Goldenberg, 1997).

Tendo sido selecionado, para este trabalho, o método de pesquisa exploratória, que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (Gil, 2007).

A pesquisa exploratória foi realizada por meio de entrevista estruturada, na qual segue-se um roteiro previamente estabelecido, as perguntas são predeterminadas. O objetivo é obter diferentes respostas à mesma pergunta, possibilitando que sejam comparadas (Gerhardt, Ramos, Riquinho e Santos, 2016), com uma amostra menor de entrevistados que considerou o analista, gerente e diretor responsáveis pela Gestão de Riscos Corporativos da Aluminis, de forma a coletar detalhes sobre suas percepções com base em três pilares principais da Gestão de Riscos: Operacional, Estratégico e Governança.

Importante ressaltar que o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (Deslauriers, 1991).

Foram elaboradas dezesseis questões para realização da entrevista, de forma aberta, possibilitando ao informante responder livremente, da forma que desejar comparadas (Gerhardt et al., 2016), com base no conhecimento obtido ao longo dos anos pela autora deste trabalho, com foco em obter maiores informações sobre o problema caracterizado.

O nome dos entrevistados foi anonimizado, em comum acordo com os mesmos, sendo mencionados, nas transcrições inseridas neste texto, como E1, E2 e E3. As entrevistas foram realizadas de forma remota, com o consentimento dos entrevistados e com duração média de 30 minutos. As gravações das entrevistas foram transcritas na íntegra, respeitando os detalhes das conversas.

Após sua transcrição, foi realizada análise do conteúdo, que segundo Bardin (2009), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (variáveis inferidas) destas mensagens, conforme demonstrado na Figura 6.

Para realização da análise conteúdo, primeiramente, define-se o material (selecionar as entrevistas), em seguida deve-se analisar a situação da coleta de dados e posteriormente, é necessário definir a direção da análise para os textos que forem selecionados. No resumo da análise de conteúdo, deve-se parafrasear o material de forma a poder deixar de fora passagens e paráfrases menos relevantes com os mesmos significados, agrupar e resumir paráfrases similares (Flick, 2013).

Perguntas Formuladas	Entrevistado 1 (E1)	Entrevistado 2 (E2)	Entrevistado 3 (E3)	Síntese dos recortes dos conteúdos
Qual a importância da Gestão de Riscos na Aluminis?	Todos os órgãos de governança entendem que a gestão de riscos é importante para auxiliar a Aluminis na obtenção dos objetivos.	É de total e extrema importância.	A gestão de riscos é fundamental para Aluminis e para qualquer empresa	A gestão de riscos possui importância significativa para a Aluminis.
Quais são os benefícios para a empresa ao implantar uma estrutura de gestão de riscos?	Auxiliar na tomada de decisão para que a gente atinja nossos objetivos estratégicos	Previsibilidade de custos e investimentos. Organização e economia para contenção de crises.	Enxergar oportunidades de negócio Mitigar eventuais perdas ou impactos que a concretização dos riscos ou eventualmente garantir que eles não se concretizem.	Os principais benefícios da gestão de riscos são: suporte a tomada de decisão, previsibilidade de custos e investimento, mitigação de eventuais perdas ou impactos e identificação de oportunidades de negócio.
Em sua opinião, qual (is) o (s) fator (es) de sucesso para a implantação e maturação da gestão de riscos nas empresas?	Tom da administração. Todas as áreas precisam ter um conhecimento técnico e da metodologia.	Patrocínio da alta liderança. Disseminação da cultura e do conceito da metodologia de gerenciamento de riscos.	Ter uma metodologia boa, validada e disseminada. Cultura de gestão de riscos dentro da empresa.	O patrocínio da alta liderança, a construção e disseminação de uma metodologia robusta e o desenvolvimento de uma cultura de gestão de riscos, são fatores de sucesso para a implantação efetiva da gestão de acesso.
Quais são os obstáculos para sua implantação?	Maturidade do tom da Administração. Conhecimento não nivelado sobre gestão de riscos.	Tempo, a questão de querer fazer tudo às pressas ou querer fazer por fazer. Recursos no âmbito geral – sistemas e pessoas.	Não ter a cultura do Risco. Não ter o apoio da alta liderança. As áreas não quererem fazer a gestão dos riscos ou não saberem a importância deste trabalho.	Em contrapartida, não ter o apoio da alta liderança, não desenvolver uma cultura de riscos, o tempo, a falta de conhecimento nivelado sobre gestão de riscos e o fato de as áreas não querer ou não verem valor agregado, são os principais obstáculos para o sucesso na sua implantação.
A função de Gestão de Riscos é atualmente realizada de forma estruturada e satisfatória para a Aluminis?	Não. Equipe reduzida considerando o tamanho e complexidade do negócio. Está em um processo evolutivo. Fase de estruturação, de definição de metodologia, uma equipe nova	Precisa melhorar. Tamanho e experiência da equipe. Linha de reporte falha.	Sim, mas pode amadurecer.	A função de gestão de riscos precisa ser amadurecida na Aluminis.
Se não, quais aspectos precisam ser amadurecidos?	Processo de comunicação. Grande oportunidade de conseguirmos chegar em outros lugares, em outras pessoas e iniciar essa disseminação da Gestão de Risco por toda a companhia.	Especialistas que entendessem de mineração e alumina, salas fornos, áreas suporte e financeiro, estratégico, <i>compliance</i> , transformação.	Conseguir implantar a cultura de riscos. Percepção nas áreas de que é uma atividade meramente burocrática. Atividade muito operacional.	O amadurecimento precisa acontecer considerando a estrutura da equipe, seu tamanho e experiência, bem como sua metodologia e disseminação para a Aluminis.
A gestão de riscos favorece o atingimento dos objetivos estratégicos da Aluminis?	Eu entendo que não está alinhada com o atingimento dos objetivos estratégicos. A área está correndo atrás do que deveria ter sido feito lá atrás, com a identificação dos riscos estratégicos, porém eles não foram discutidos no momento da decisão da Estratégia.	As pessoas até olham e fazem a Gestão de Risco, mas de maneira informal, não por meio da equipe de gestão de riscos, elas fazem com base no próprio planejamento, qual o risco de isso não se materializar e quantificam isso em estimativas. Não tomamos as decisões baseado na Gestão de Riscos.	Ela sim pode favorecer e eventualmente mitigar algum Impacto, algum risco, mas também trazendo alguma oportunidade, mas eu acho que além disso, ela te sinaliza eventuais rupturas, problemas ou eventuais pontos que precisam ser trabalhados ou melhor trabalhados para você conseguir implementar a estratégia	A gestão de riscos pode favorecer o atingimento dos objetivos, porém hoje na Aluminis, ela não está alinhada ao processo de planejamento estratégico e suas decisões não são baseadas nessa gestão.
Qual o nível de interação atual entre a Gestão de Riscos com o Planejamento Estratégico?	Não existe uma interação formal.	Eu acho que não é nem inicial, eu diria que está no tenho vontade de fazer para o iniciante.	Ainda não, acredito que ele precisa ser melhor trabalhado.	É necessária o amadurecimento e formalização da interação entre a gestão de riscos e o processo de Planejamento Estratégico.
A Gestão de Riscos pode auxiliar na obtenção de vantagem competitiva?	Sim	Sim	Sim	A gestão de riscos pode auxiliar na obtenção de vantagem competitiva.

Perguntas Formuladas	Entrevistado 1 (E1)	Entrevistado 2 (E2)	Entrevistado 3 (E3)	Síntese dos recortes dos conteúdos
Se sim, quais vantagens poderiam ser obtidas?	A gestão de risco traz um olhar multidisciplinar das atividades, ela sempre pensa em alternativas, ela sempre pensa fora da caixa. A Gestão de riscos pode acabar ajudando, preparando a empresa caso algumas das estratégias não tenha 100% de êxito	Ter modelos mais questionadores. Provocações fora da caixa, é nisso que eu vejo a gestão de riscos agregar valor, ajudar os administradores a pensar fora da caixinha, não só como uma questão impeditiva.	Conseguindo identificar de forma proativa ou antes que seus concorrentes, eventuais riscos ou rupturas no mercado. Podem ser coisas sutis, coisas que o mercado não esteja vendo e você antecipou-se e resolveu.	Por meio de um olhar multidisciplinar da empresa como um todo, da construção de modelos questionadores e na identificação, de forma proativa, dos eventuais riscos ou rupturas de mercado.
Considerando que a gestão de riscos trabalha com uma visão preventiva, você identifica a oportunidade de utilizar essa visão para potencializar o aproveitamento das oportunidades internas e externas?	Quando a gente começa a entender um pouco mais do negócio, entender as operações, na mitigação de riscos e no <i>risk assessment</i> , algumas oportunidades são levantadas.	São nas crises que você tira as grandes oportunidades. O fato de pensarmos no pior cenário possível nos dá a possibilidade de pensar em como sair dele e esses cenários podem ser a grande estrela da jogada	Não só na identificação de oportunidades, de caminhos ou de facilitar a execução da estratégia, ela vai te ajudar a tirar os obstáculos que eventualmente poderiam te impedir.	A gestão de riscos pode auxiliar no só na identificação de oportunidades, como também pode eliminar os obstáculos que podem eventualmente impedir o seu aproveitamento.
Qual o nível de envolvimento do Conselho de Administração na Gestão de Riscos?	O Conselho de administração tem a intenção de estar mais envolvido com a gestão de riscos. Talvez pela distância, eles não saibam qual é a realidade da gestão de risco da Aluminis.	Não, mas não por culpa do conselho, é culpa nossa como gestores da companhia em não levarmos as informações. Se não levarmos nada, como não tinha sido levado nada até então, eles não têm como apoiar.	Precisa de um maior envolvimento, não acho que é responsabilidade deles, mas sim uma responsabilidade nossa. Não temos um processo maduro que nos permita discutir de uma maneira organizada com eles, sendo essa a maior preocupação.	A comunicação entre a Aluminis e o Conselho de Administração precisa ser aprimorada, por meio de um processo maduro que nos permita discutir de maneira organizada a gestão de riscos com os membros do CA.
As diretrizes para a Gestão de Riscos da Aluminis são claras e atendem a necessidade da empresa?	Respondendo pelo nível operacional, entendo que não são claras. Talvez a diretriz para a alta gestão seja clara, mas na hora que isso desce para o nível operacional acaba tendo algum desvio e não é clara	Está claro o que queremos entregar, mas não está claro o que eles querem e eu acho que depois de muitas discussões essa clareza tem aumentado. Acaba saindo muita proposição nossa para eles, mas o que eles efetivamente querem?	Nesse caso eu acho que está claro. Como isso já é algo que vem da cultura do grupo e os membros do conselho são de outras empresas do grupo também e já vem de longa data trabalhando com a gente, talvez seja claro para eles também.	Existem níveis de clareza diferentes na organização quanto à clareza das diretrizes para a gestão de riscos, sendo necessário que a clareza identificada na alta gestão se desdobre até o nível operacional.
O nível atual de conhecimento dos Executivos quanto aos riscos do negócio tem auxiliado na tomada de decisão?	O conhecimento sobre Gestão de Riscos não está difundido, precisaria de alguns alinhamentos. Algumas pessoas têm um pouco mais de conhecimento e outras nem tanto, não demonstram interesse e não tem um nível de conhecimento alinhado.	Precisa ser uniformizado. Conhecer riscos não significa conseguir adequar ele na metodologia e é aí o grande desafio que a gente tem como área, deixar claro qual é a nossa metodologia.	É necessário um alinhamento melhor. Temos trabalhado forte em cima disso, mas a impressão que eu tenho é que ainda existe, não só um conhecimento diferente entre as pessoas, mas também um grau de importância ao tema diferente.	O conhecimento sobre a gestão de riscos, na alta liderança, precisa ser aprimorado e alinhado.
O nível do entendimento do processo de Gestão de Riscos por todos os colaboradores da Aluminis é satisfatório?	Também não. Por falta de conhecimento e também de cobrança da alta liderança para os níveis abaixo.	Só piora, porque temos mais pessoas. Se em uma sala com 9 executivos não conseguimos uma uniformidade de conhecimento, imagine 5 mil empregados.	Quanto mais você caminha para baixo na organização, tende a ser maior essa discrepância de conhecimento e de importância e claro que quem está em cima é que dá o tom.	Quanto mais você caminha para baixo na organização, tende a ser maior essa discrepância de conhecimento e de importância quanto ao gerenciamento dos riscos.
Se não, o que precisaria ser trabalhado para melhorá-lo?	O primeiro ponto é a gente saber qual é a diretriz do nosso Conselho de administração de forma mais clara possível. Os demais órgãos de governança trabalhassem juntos e não cada um remando para um lado, às vezes é perceptível que os órgãos estão voltados para objetivos diferentes da gestão de risco.	Estabelecer uma metodologia única, o aculturamento das pessoas através de reuniões e de workshops, tornar o assunto visível, falar dele. Mostrar como se aplica a metodologia, onde pode ser consultada, tornar ela de fácil consulta para todos.	Trabalho de comunicação. Criar momentos, criar eventos e de alguma maneira nivelar o conhecimento entre todos e também criar mecanismos para garantir que a gestão de riscos está inserida no dia a dia das áreas. É um compromisso que todos têm que ter, como se fosse um trabalho de transformação cultural que se vê na maior parte das	Para melhorar o nível de entendimento sobre gestão de riscos de todas as camadas hierárquicas da Aluminis é necessário trabalhar no plano de comunicação da empresa, obter clareza quanto às diretrizes da área e aculturar as pessoas sobre a importância do tema.

Perguntas Formuladas	Entrevistado 1 (E1)	Entrevistado 2 (E2)	Entrevistado 3 (E3)	Síntese dos recortes dos conteúdos
			empresas, de ir aos poucos aculturando as pessoas de como gerir melhor seus próprios riscos.	

Figura 6. Análise do conteúdo das entrevistas – Qualitativa

Nota. Elaborado pela Autora (2020).

Como resultado da entrevista realizada, observou-se que existe um consenso com relação aos benefícios provenientes de uma boa gestão de riscos, o que corrobora a sua importância para a empresa, porém é de entendimento de todos os respondentes que, sem o apoio da alta liderança e o desenvolvimento de uma cultura de riscos torna-se inviável a sua efetividade na operação, impossibilitando o amadurecimento da metodologia, a estruturação adequada de uma equipe e uma comunicação eficiente com a alta liderança, o que dificulta o atingimento dos objetivos estratégicos da organização. São exemplos dessas visões as seguintes afirmações recortadas das entrevistas:

A gestão de riscos é fundamental [...] para qualquer empresa (E3).

Todos os órgãos de governança entendem que a gestão de riscos é importante para auxiliar a empresa na obtenção dos objetivos (E1).

[...] não ter a cultura do Risco, não ter o apoio da alta liderança seria outro, sendo que um está ligado ao outro porque é a alta liderança que acaba imprimindo essa cultura dentro da empresa, mas de certa maneira os dois são importantes (E3).

Eu acho que a questão do tom da administração está amadurecendo, então quando a gente analisa todos os principais executivos do negócio, nem todos possuem essa ideia e nem todos colocam como prioridade a gestão de riscos (E1).

[O que precisa ser amadurecido] o primeiro é esse que eu acabei de falar que vale para qualquer empresa, que é conseguir implantar a cultura de riscos, acho que a gente já vem trabalhando há bastante tempo aqui e melhorou muito do que era no passado para o que é hoje, mas de qualquer maneira ainda tem um longo caminho a ser percorrido (E3).

[O que precisa ser amadurecido] eu acho que tem tamanho da equipe, experiência do time – mas eu acho que o principal é a linha de reporte (E2).

Eu acho que a equipe, para o tamanho da companhia, é uma equipe reduzida, então não conseguimos estar em todos os lugares ao mesmo tempo, não conseguimos auxiliar as áreas de maneira individual, então acabamos, às vezes, fazendo um trabalho superficial nas áreas e isso não dá o peso que deveria (E1).

[...] a gestão de riscos em si como uma área da companhia, não teve participação na elaboração dos objetivos e também no planejamento (E1).

Eu acho que da mesma maneira que eu coloquei na parte da estratégia, não só na identificação de oportunidades, de caminhos ou de facilitar a execução da estratégia, ela vai te ajudar a tirar os obstáculos que eventualmente poderiam te impedir. Fazer tudo isso, de certa maneira é traduzir a estratégia em vantagens competitivas para a empresa (E3).

[...] as pessoas até olham e fazem a Gestão de Risco, mas de maneira informal, não por meio da equipe de gestão de riscos, elas fazem com base no próprio planejamento, qual o risco de isso não se materializar e quantificam isso em estimativas (E2).

Conseguindo identificar de forma proativa ou antes que seus concorrentes, por exemplo, eventuais riscos ou rupturas no mercado e você atuar para mitigar, isso naturalmente traduz-se em uma vantagem competitiva frente aos concorrentes e podem ser coisas sutis, coisas que o mercado não esteja vendo e você antecipou-se e resolveu (E3).

Está claro o que queremos entregar, mas não está claro o que eles (órgãos de governança) querem e eu acho que depois de muitas discussões essa clareza tem aumentado (E2).

3.4. Revisão da Literatura

Para Kaplan e Mikes (2012), apesar de todo discurso sobre sua importância e do dinheiro investido na atividade, a gestão de riscos é volta e meia tratada como mera questão de *compliance*. Um sistema de Gestão de Riscos com base em regras pode até funcionar para alinhar valores e controlar a conduta de funcionários, mas não serve para o gerenciamento de riscos inerentes a escolhas estratégicas da empresa ou de riscos decorrentes de grandes rupturas ou mudanças no ambiente externo.

Segundo os mesmos autores, essas modalidades de risco exigem sistemas projetados para gerar discussão e debate. No caso de riscos estratégicos, é preciso adaptar a abordagem ao escopo dos riscos envolvidos e ao ritmo com que evoluem. Embora a operação da gestão de risco possa variar de empresa para empresa, todas essas iniciativas devem estar ancoradas no processo de planejamento estratégico.

Um bom planejamento estratégico impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias. A gestão de riscos possibilita um olhar voltado para o futuro. Ao verificar a probabilidade de ocorrência de um evento, alertará quanto ao impacto deste. Portanto, a Gestão de Riscos é uma ferramenta que agrega conceitos e conteúdo de imenso valor para o processo (Fernandes, 2019).

De acordo com pesquisa da PwC (2018), riscos de estratégia têm grande impacto na variação negativa em valor de mercado das empresas (65%) comparado a riscos financeiros

(15%), operacionais (13%) e de *compliance* e legal (7%). Entretanto, o que se observa, na maioria das organizações, é um modelo de gestão de riscos focado nos riscos financeiros, operacionais, *compliance* e legal.

Riscos de estratégia são bem distintos de riscos evitáveis por não serem inerentemente indesejáveis. Se o retorno esperado de uma estratégia for alto, em geral a empresa terá de assumir riscos consideráveis, e administrá-los é crucial para obter os potenciais ganhos (Kaplan e Mikes, 2012).

Para Assi (2012), a Gestão de Riscos Corporativos deve ser parte integrante, e não separado, dos processos operacionais, bem como incorporada no desenvolvimento de políticas, na análise crítica, no planejamento estratégico de negócios e nos processos de gestão de mudança.

Fatores como o setor de atuação, o relacionamento da organização com partes interessadas externas, o ambiente político de seu país ou até mesmo a possibilidade de recessão econômica no mundo devem ser pautados para que novas análises sejam realizadas após a consolidação do processo de gerenciamento de riscos, a fim de identificar variáveis que possam dificultar ou expor os objetivos estratégicos da companhia, bem como novas oportunidades para criação de valor (Pereira, 2014).

Segundo o mesmo autor, as companhias que exploram seus riscos, a partir de avaliações robustas e coerentes, tendem a obter vantagens competitivas em relação a suas concorrentes. Dentre estas vantagens, destaca-se atenção para a provocação de assimetrias de informação nos mercados, tornando a firma que assume riscos a única detentora de um conhecimento inestimável. Utilizando estes dados para formular uma estratégia audaciosa, mas ao mesmo tempo cautelosa, a firma terá condições de maximizar seus lucros por meio da inovação.

Ainda segundo o mesmo autor, para agregar valor às organizações por meio do gerenciamento de riscos empresariais é preciso harmonizar mecanismos que permitam recompensar o sucesso e tomar como lição o fracasso das tomadas de decisão estratégicas que impactam continuamente nas operações e no valor da empresa.

Nota-se que a criação de valor por meio da gestão de riscos depende, em grande parte, de como a organização insere este processo no seu planejamento estratégico, nos seus objetivos e, principalmente, nos seus valores (Pereira, 2014).

3.5. Problema Definido

De acordo com as etapas realizadas acima e demonstradas na Figura 7, foi possível definir o problema conforme segue: Como conseguir, em uma empresa tradicional, a atenção necessária para questões estratégicas relacionadas à operacionalização, gestão participativa e aculturação da Gestão de Riscos Corporativos para geração de valor aos acionistas?

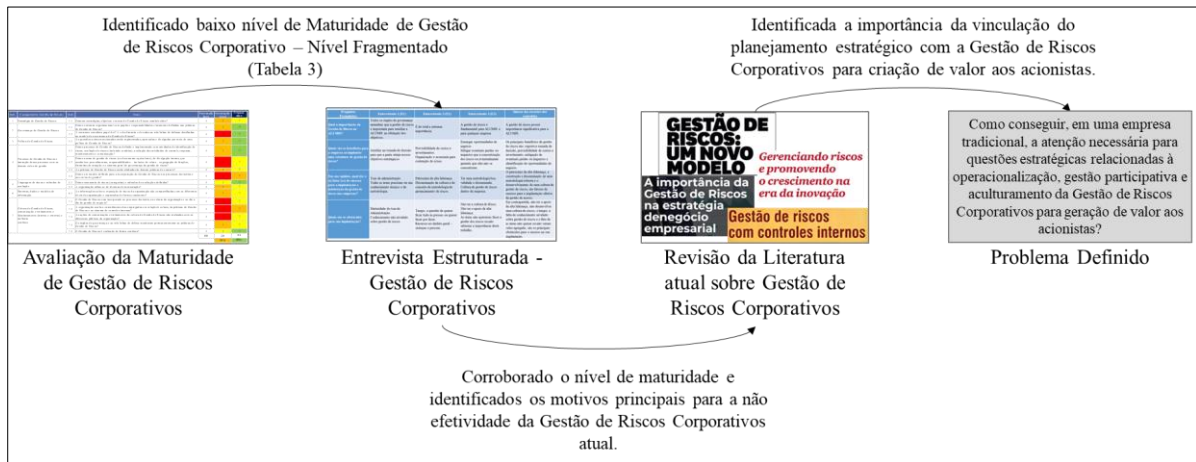


Figura 7. Etapas para definição do problema

Nota. Desenvolvido pela autora (2020).

3.6. Objetivo

Uma vez definido o problema, estabelece-se, como objetivo geral deste projeto, promover o aprimoramento da gestão de riscos da Aluminis, a ser conquistado por meio do atingimento dos seguintes objetivos específicos:

- Conhecer o modelo, metodologia e artefatos da Gestão de Riscos Corporativos utilizados atualmente pela empresa via mapeamento dos processos relacionados à Gestão de Riscos Corporativos;
- Avaliar os resultados e contribuições da Gestão de Riscos Corporativos para a empresa;
- Promover o amadurecimento da Gestão de Riscos Corporativos por meio de ações que a aprimorem.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Conforme descrito anteriormente, em busca de promover o aprimoramento da Gestão de Riscos Corporativos, angariando a atenção necessária para questões estratégicas relacionadas à sua operacionalização, gestão participativa e aculturação visando a geração de valor aos acionistas da empresa em foco, avaliou-se a maturidade de sua gestão de riscos com base em modelos propostos na literatura atual sobre o tema.

A solução de problemas é um processo em que há o esforço deliberado de uma ou mais pessoas para sanar um assunto difícil ou controverso que precisa ser superado. Os problemas podem surgir em um ambiente corporativo, envolvendo pessoas, processos, fenômenos naturais, repercussões midiáticas, transformações no mercado, entre outros (FIA, 2019).

O primeiro passo para estabelecimento da proposta de solução do problema identificado foi baseado na metodologia de avaliação de maturidade de gestão de riscos – gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia (IBGC, 2017), que considerou o nível de maturidade atual da Gestão de Riscos na Aluminis (Fragmentado) e o estabelecimento do nível em que se pretende estar, com base na análise da equipe de Gestão de Riscos e da Diretoria da empresa, conforme demonstrado na Figura 7.

Importante ressaltar que o nível onde se gostaria de estar considerou uma visão a curto prazo, tendo sido definido o prazo de dezembro de 2021 para o seu atingimento. Segundo IBGC (2017), uma vez que a organização tenha realizado a avaliação do nível de maturidade de Gestão de Riscos Corporativos em cada dimensão demonstrada, a empresa deve refletir em qual estágio a organização deve estar e, na sequência, a diretoria deve desenvolver as ações necessárias e definir os prazos esperados para atingir os próximos estágios.

A diretoria espera, após dois anos da primeira avaliação de maturidade da gestão de riscos, aumentar o seu nível de maturidade de “Fragmentado” (35%) para “Consolidado” (65%), melhorando a governança da Gestão de Riscos Corporativos, sua política, processos e cultura.

Ref.	Componentes GRC	Ref.	Itens	Pontuação Ref.	Pontuação Atual	Proposta 2021
1	Estratégia de GRC	1.1	Existem estratégias, objetivos e metas de Gestão de Riscos estabelecidos?	5	2	3
2	Governança de GRC	2.1	Existe estrutura organizacional com papéis e responsabilidades claramente definidos nas práticas de Gestão de Riscos?	5	2	4
		2.2	A estrutura considera papel do CA e da diretoria e de todas as três linhas de defesas detalhadas no modelo de governança de Gestão de Riscos?	5	1	4
3	Política de GRC	3.1	As questões acima mencionadas estão regimentadas, aprovadas e divulgadas por meio de uma política de Gestão de Riscos?	5	2	4
4	Processo de GRC e interação desse processo com os demais ciclos de gestão	4.1	Existe processo de Gestão de Riscos definido e implementado com atividades de identificação de riscos, avaliação de riscos (incluindo cenários), avaliação das atividades de controle, resposta, monitoramento e comunicação?	5	2	4
		4.2	Existe norma de gestão de riscos (ou documento equivalente), de divulgação interna, que estabeleça procedimentos, responsabilidades — inclusive de relato — segregação de funções, fronteiras de atuação e o sistema geral de governança da gestão de riscos?	5	1	3
		4.3	As práticas de Gestão de Riscos estão alinhadas às demais práticas de controle?	5	2	3
		4.4	Existe um modelo definido para a incorporação da Gestão de Riscos nos processos decisórios e nos ciclos de gestão?	5	1	2
5	Linguagem de riscos e métodos de avaliação	5.1	Existe taxonomia de riscos (categorias) e métodos de avaliações definidos?	5	3	4
		5.2	A organização utiliza-se de técnicas de mensuração?	5	2	3
6	Sistemas, dados e modelos de informação	6.1	As informações sobre a exposição de riscos da organização são compartilhadas com os diferentes níveis da organização e capturadas de forma consistente?	5	2	3
7	Cultura de GRC, comunicação e treinamento e monitoramento (interno e externo) e melhoria contínua	7.1	A Gestão de Riscos está incorporada no processo decisório, na cultura da organização e no dia a dia da gestão do negócio?	5	1	3
		7.2	A organização avalia o entendimento dos empregados em relação à cultura, às práticas de Gestão de Riscos e ao sistema de controles internos	5	1	2
		7.3	As ações de comunicação e treinamento da cultura de Gestão de Riscos são realizadas com os diferentes públicos da organização?	5	1	3
		7.4	Os órgãos de governança e as três linhas de defesa monitoram permanentemente as práticas de Gestão de Riscos?	5	2	3
		7.5	A Gestão de Riscos é realizada de forma contínua?	5	3	4
				80	28	52
					35%	65%

Figura 8. Maturidade de gestão de riscos esperada

Nota. Elaborado pela Autora (2020).

O segundo passo para estruturação da proposta de solução do problema considerou a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os pontos focais de Gestão de Riscos Corporativos da empresa, com o intuito de identificar lacunas no atual entendimento e operacionalização do gerenciamento de riscos. Foi possível observar um consenso entre os entrevistados sobre a importância da Gestão de Riscos Corporativos para a gestão da empresa, existindo pontos de atenção quanto à gestão participativa, o acultramento e a sistematização do processo, tornando-o parte do todo.

O último passo para estruturação da proposta de solução do problema considerou a revisão da literatura atual sobre a Gestão de Riscos Corporativos vinculada a estratégia da empresa para geração de valor aos acionistas, que objetivou identificar a existência de estudos que corroborassem a importância do relacionamento entre planejamento estratégico, Gestão de Riscos Corporativos e criação de valor aos acionistas, com o intuito de comprovar o valor agregado de sua combinação para maximização dos resultados.

Posterior à análise do conteúdo gerado, torna-se importante a adoção de métodos de desenvolvimento da estratégia, que segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), são os meios pelos quais adota-se qualquer direção estratégica, sendo proposta a adoção do desenvolvimento interno, que conforme definido pelos mesmos autores, é a situação em que as estratégias são desenvolvidas com base nas capacidades próprias da organização.

4.1. Solução Adotada

Com base na expectativa sobre o nível de maturidade que se pretende atingir, bem como nas expectativas identificadas por meio das entrevistas realizadas e no conteúdo identificado considerando a revisão da literatura, foram estabelecidas duas soluções estratégicas conforme detalhado abaixo:

- Reestruturação da Gestão de Riscos Corporativos de modo que ela permita a antecipação dos movimentos do mercado, mantendo a empresa preparada para os impactos com as contingências necessárias;
- Estabelecimento de uma cultura focada em Gestão de Riscos Corporativos visando a sistematização do processo para maximização da geração de valor aos acionistas.

4.2. Resultados Esperados

Ao adotar as soluções propostas, espera-se promover uma postura mais preventiva perante o mercado, de modo que consiga aumentar o aproveitamento das oportunidades bem como diminuir o impacto de suas ameaças. Essa postura resultaria em maior preparo, confiança e capacitação das partes interessadas para entender os riscos, impactos e vulnerabilidades as quais a organização está exposta, independentemente do tipo de risco, possibilitando o estabelecimento de ações que mitiguem ou eliminem os seus impactos, bem como ações de contingenciamento caso os riscos materializem-se, visando o atingimento dos objetivos estratégicos traçados, aumentando a geração de valor aos acionistas.

O desenvolvimento de uma cultura focada na gestão dos riscos possibilita aos colaboradores, gestores e à direção maior confiança quanto às ações a serem traçadas a curto, médio e longo prazos, uma vez que viabiliza um entendimento mais profundo dos eventos e fatores que impactam ou podem impactar a organização. Adicionalmente, a inclusão da gestão de riscos no processo de construção do planejamento estratégico da empresa auxilia na previsibilidade de eventos que possam atrasar ou impedir o atingimento dos objetivos traçados, bem como potencializa a possibilidade de atingi-los dentro do planejado.

Com maior assertividade nas suas ações, a Aluminis tende se desenvolver no mercado e manter com seus clientes uma relação mais efetiva, embasada em transparência e clareza. A melhoria na gestão de riscos permite à organização maior efetividade no atendimento às demandas de mercado, preservando as condições de conquista e sustentação de vantagem competitiva.

De forma quantitativa, espera-se que a empresa aumente seu nível de maturidade na Gestão de Riscos dos atuais 35%, considerado como Fragmentado, para 65%, atingindo o nível Consolidado (Tabela 8), que, segundo a metodologia de avaliação de maturidade de gestão de riscos – Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia (IBGC, 2017), representa para cada componente avaliado, deferentes tipos de análise, conforme Tabelas 8 e 9.

Componente	Consolidado
Estratégia do GRC	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada; ☞ As metas de desempenho são monitoradas.
Governança GRC	<ul style="list-style-type: none"> ☞ As funções da 2ª linha de defesa cobrem de forma abrangente os riscos da organização; ☞ A estrutura organizacional está bem definida e alinhada à estratégia e aos objetivos.
Política GRC	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Políticas e procedimentos são bem desenvolvidos e aplicados consistentemente em toda a organização; ☞ São continuamente atualizados de acordo com as mudanças na estratégia de negócios.
Processo de GRC e Interação do processo com demais ciclos de gestão	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem definidos, estruturados; ☞ Os gestores de negócio monitoram sistematicamente os riscos associados aos seus processos
Linguagem de riscos e Métodos de avaliações	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e a tolerância a riscos; ☞ Testes de stress e análise de cenários são utilizados em nível corporativo.
Sistemas, dados e modelos de informação	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Tecnologias emergentes são aproveitadas para permitir que os objetivos de gestão de riscos sejam alcançados em nível corporativo.
Cultura, Comunicação e treinamento, monitoramento e melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> ☞ A cultura de riscos e controles está inserida nas atividades diárias da organização e os riscos são proativamente tratados nos níveis de processo e de funções.

Figura 9. Mensurando a maturidade – nível Consolidado

Nota. IBGC, 2017.

Dimensão	Inicial	Fragmentado	Definido	Consolidado	Otimizado	Cenário Atual	Cenário Desejado
Estratégia do GRC		▲	----->	★		40%	60%
Governança GRC		▲	----->	★		30%	80%
Política GRC		▲	----->	★		40%	80%
Processo de GRC e Interação do processo com demais ciclos de gestão		▲	----->	★		30%	60%
Linguagem de riscos e Métodos de avaliações			▲	----->	★	50%	70%
Sistemas, dados e modelos de informação		▲	----->	★		40%	60%
Cultura, Comunicação e treinamento, monitoramento e melhoria contínua		▲	----->	★		32%	60%

Figura 10. Consolidação dos resultados de maturidade de Gestão de Riscos Corporativos

Nota. Desenvolvido pela autora (2020) com base no modelo do IBGC (2017).

4.3. Recursos e Capacidades necessários

Para atingimento dos resultados esperados, verifica-se a necessidade de análise nos recursos disponíveis e também àqueles que deverão ser adquiridos ou desenvolvidos. A empresa conta com uma equipe focada para a Gestão de Riscos Corporativos, composta por nove profissionais. Adicionalmente, possui uma equipe de Comunicação que elabora internamente, planos de comunicação para maior efetividade e aculturação de seus colaboradores, facilitando a divulgação da gestão de riscos para toda a empresa.

Devido a magnitude das propostas e das mudanças que elas trazem, não apenas para os processos, mas também para a cultura da organização, observa-se a necessidade de realizar investimentos para desenvolvimento e/ou aquisição de recursos e capacidades, conforme detalhado na Tabela 10.

Estratégia			
Reestruturação da Gestão de Riscos Corporativos de modo que ela permita a antecipação dos movimentos do mercado, mantendo a empresa preparada para os impactos com as contingências necessárias.			
Recurso	Existentes	A desenvolver	A adquirir
Tangível	Equipe focada na reestruturação da Gestão de Riscos Corporativos; Equipamentos (<i>notebook</i> , celular, entre outros)		Software para gerenciamento dos riscos corporativos
Intangível			Consultoria para auxiliar na reestruturação do processo de Gestão de Riscos Corporativos
Capacidades	Conhecimento das melhores práticas de mercado sobre Gestão de Riscos Corporativos	Gestão de Riscos de Estratégia Equipe multidisciplinar Capacitações sobre Gestão de Riscos Corporativos para todos os níveis hierárquicos da empresa	Treinamentos específicos (ISO 31000:2018) Certificações internacionais
Estratégia			
Estabelecimento de uma cultura focada em Gestão de Riscos Corporativos, visando à sistematização do processo para maximização da geração de valor aos acionistas			
Recurso	Existentes	A desenvolver	A adquirir
Tangível	Equipe interna de comunicação Parceiros para desenvolvimento de ações e materiais de comunicação e aculturação		Software para gerenciamento dos riscos corporativos
Intangível			Consultoria para auxiliar na disseminação da Gestão de Riscos Corporativos
Capacidades		Treinamentos focados em comunicação, negociação, apresentação e vendas para a Equipe de Gestão de Riscos Corporativos	

Figura 11. Recursos e capacidades existentes, a desenvolver e a adquirir

Nota. Desenvolvido pela autora (2020).

5. PLANO DE AÇÕES

Como toda melhoria implica mudanças, o plano de ações é necessário para dar disciplina e racionalidade ao processo, tendo em vista que este está sempre sujeito a fatores imponderáveis e restritivos, especialmente os de natureza político cultural do ambiente, comuns em mudanças organizacionais (Marcondes et al, 2017, p. 39).

Com o intuito de propor uma forma para implantação da solução proposta, foi elaborado o plano de ações detalhado na Figura 11, considerando o prazo inicial de dois anos, com necessidade de reavaliação após esse período em decorrência da necessidade da revisão da maturidade de riscos da Aluminis, investimentos e do atingimento das estratégias traças a curto prazo.

As ações detalhadas nesse plano consideraram a solução adotada, bem como os resultados esperados, considerando o nível de maturidade que se pretende alcançar nos próximos anos, saindo do atual nível de 35% (Fragmentado), para 65% (Consolidado). Cada ação busca atingir um nível de maturidade maior considerando os componentes que foram avaliados (Estratégia GRC, Governança de GRC, Política de GRC, Processo de GRC, Linguagem de Riscos e métodos de avaliação, Sistemas, dados e modelos de informação e Cultura de GRC, comunicação e treinamento e monitoramento e melhoria contínua), bem como viabilizar a implantação das soluções proposta que envolvem a reestruturação do GRC e acultramento da Aluminis.

Plano de Ações					
Ação	Ref.	Atividade	Responsável	Áreas envolvidas	Prazos
Capacitação	1	Realizar palestra de sensibilização da importância da Gestão de Riscos Corporativos para o negócio Aluminis, abrangendo todos os níveis de liderança.	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Liderança	30 dias
Grau de patrocínio	2	Estabelecer prioridade na organização para Gestão de Riscos Corporativos	Diretores	Diretorias	30 dias
	3	Iniciar os rituais de exposição e cobrança dos diversos níveis da organização para o tema Gestão de Riscos Corporativos	Gestores	Todas as áreas	240 dias
	4	Liderar pelo exemplo, colocando o tema Gestão de Riscos Corporativos em todas as oportunidades de trabalho	Gestores	Todas as áreas	Contínuo
Qualidade método de avaliação riscos	5	Revisar o método de avaliação de risco e validá-lo com a organização	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Liderança	60 dias
	6	Treinar todas as áreas da organização no método validado	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Todas as áreas	2 anos
	7	Rodar o ciclo PDCA a cada 2 anos para aprimorar a metodologia	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Todas as áreas	60 dias

Plano de Ações					
Ação	Ref.	Atividade	Responsável	Áreas envolvidas	Prazos
Qualidade dos processos de Gestão de Riscos Corporativos	8	Estabelecer o fluxo do processo de Gestão de Riscos Corporativos, considerando todas as etapas da identificação à análise crítica	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Todas as áreas	120 dias
	9	Estabelecer e cumprir agenda anual de atividades de Gestão de Riscos Corporativos	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Todas as áreas	2 anos
	10	Estabelecer e cumprir ritual de monitoramento dos riscos no Grupo Líder	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Diretores	2 anos
	11	Estabelecer e cumprir ritual de monitoramento com as áreas da Aluminis	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Todas as áreas	2 anos
	12	Definir metas compartilhadas de Gestão de Riscos Corporativos entre áreas.	Diretores	Liderança	60 dias
Qualidade da comunicação de Gestão de Riscos Corporativos	13	Definir campanha de comunicação interna sobre a importância da Gestão de Riscos Corporativos para a Aluminis	Equipe de Comunicação	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	30 dias
	14	Lançamento da Campanha de Gestão de Riscos Corporativos Aluminis	Equipe de Comunicação	Todas as áreas	10 dias
	15	Estabelecer e realizar eventos com as diversas áreas da Aluminis para divulgação do tema Gestão de Riscos Corporativos	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Todas as áreas	2 anos
	16	Definir as premissas de comunicação do tema Gestão de Riscos Corporativos para serem utilizadas nas diversas oportunidades de comunicação direta com os diretores, membros do comitê e do conselho de administração	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Liderança	60 dias
	17	Utilizar o fórum anual de <i>compliance</i> para promover a Gestão de Riscos Corporativos na Aluminis	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	<i>Compliance</i>	30 dias
Clareza do Papel da Gestão de Riscos Corporativos	18	Fortalecer a área de Gestão de Riscos Corporativos, dando maior autonomia e presença na organização.	Diretores	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Contínuo
	19	Definir papéis e responsabilidades, que definam a área de Gestão de Riscos Corporativos como “ <i>Business partner</i> ”.	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Todas as áreas	30 dias
Qualidade da avaliação de riscos	20	Revisar a avaliação de risco de todos os processos, levando-se em conta a nova régua de severidade e probabilidade	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Todas as áreas	90 dias
	21	Realizar o teste de criticidade de cada risco crítico de cada processo da Aluminis	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Todas as áreas	30 dias
	22	Definir a nova matriz de risco da Aluminis	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Todas as áreas	60 dias
	23	Avaliar sistemicamente, no tempo e no espaço, os impactos causados pelos riscos críticos caso materializem-se;	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Todas as áreas	60 dias
	24	Estabelecer plano de ação para preventivamente minimizar os impactos e estabelecer plano de gestão de crise para cada risco críticos	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Todas as áreas	30 dias

Plano de Ações					
Ação	Ref.	Atividade	Responsável	Áreas envolvidas	Prazos
Interação com Planejamento estratégico	25	Participar das reuniões de estabelecimento / revisão dos objetivos estratégicos da Aluminis	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	Liderança	120 dias
	26	Avaliar os eventos de riscos que possam impedir, atrasar ou impactar o atingimento dos objetivos traçados	Liderança	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	90 dias
	27	Estabelecer ações para reduzir os impactos dos riscos identificados ou estabelecer contingências caso materializem-se	Liderança	Equipe Gestão de Riscos Corporativos	30 dias

Figura 12. Plano de ações

Nota. Desenvolvido pela autora (2020).

Entende-se, assim, que a implantação das ações descritas acima tornará possível aumentar a maturidade da Gestão de Riscos da empresa, estabelecendo um processo efetivo dentro de sua operação, aprimorando-o a cada ciclo de avaliação, que possui a duração de um ano.

5.1. Análise dos Riscos

Conforme Brito (2007, p. 3) o risco compreende “a possibilidade de um evento, que nos afete negativamente, acontecer”. Este conceito foca o risco sob o aspecto negativo de seus impactos, neste mesmo sentido, de acordo com Santos (2002), “risco é o grau de incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de um determinado evento, o que, em caso afirmativo, redundará em prejuízos. Assim, risco é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento”.

Segundo Salles Júnior (2006), o gerenciamento do risco compreende “o processo de identificação, análise, desenvolvimento de respostas e monitoramento dos riscos em projetos, com o objetivo de diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e de aumentar a probabilidade de eventos positivos”. Diante disso, faz-se necessário identificar os riscos na implementação das ações detalhadas no Plano de Ações, a fim de gerir os mesmos evitando atrasos, impactos nos prazos e perda financeira.

Observa-se na Figura 13, os principais riscos relacionados a implementação da solução adotada, para o qual há riscos de possíveis atrasos e do não atingimento dos resultados esperados.

Ações	Risco	Probabilidade	Impacto	Tratamento
Estabelecer prioridade na organização para Gestão de Riscos Corporativos	Não obter a priorização necessária para o tema nos órgãos de liderança	Média	Alto	Mitigar
Revisar o método de avaliação de risco e validá-lo com a organização	Falta de engajamento dos responsáveis para discussão e validação do método de avaliação de riscos	Alta	Alto	Mitigar
Rodar o ciclo PDCA a cada 2 anos para aprimorar a metodologia	Atrasos na aplicação da metodologia de Gestão de Riscos Corporativos	Média	Médio	Aceitar e Monitorar
Estabelecer e cumprir agenda anual de atividades de Gestão de Riscos Corporativos	Atrasos no cumprimento da agenda anual de Gestão de Riscos Corporativos	Alta	Médio	Aceitar e Monitorar
Estabelecer e cumprir ritual de monitoramento dos riscos no Grupo Líder	Atrasos no cumprimento do ritual de monitoramento de Gestão de Riscos Corporativos	Alta	Médio	Aceitar e Monitorar
Definir metas compartilhadas de Gestão de Riscos Corporativos entre áreas.	Falta de engajamento da liderança na definição de cumprimento de metas da Gestão de Riscos Corporativos	Média	Alto	Mitigar
Definir papéis e responsabilidades, que definam a área de Gestão de Riscos Corporativos como “ <i>Business partner</i> ”.	Falta de engajamento das áreas da Aluminis para definição e disponibilidade de colaborador para atuar com a Gestão de Riscos Corporativos	Alta	Alto	Mitigar
Estabelecer plano de ação para preventivamente minimizar os impactos e estabelecer plano de gestão de crise para cada risco críticos	Estabelecimento de ações que não mitiguem os riscos relacionados, resultando em prejuízo financeiro para a Aluminis.	Média	Médio	Mitigar
Participar das reuniões de estabelecimento / revisão dos objetivos estratégicos da Aluminis	Não envolvimento da equipe de Gestão de Riscos Corporativos nas discussões sobre os objetivos estratégicos da Aluminis	Média	Alto	Mitigar
Avaliar os eventos de riscos que possam impedir, atrasar ou impactar o atingimento dos objetivos traçados	Não identificação ou omissão de eventos de riscos que possam impactar o atingimento dos objetivos traçados	Alta	Alto	Mitigar
Estabelecer ações para reduzir os impactos dos riscos identificados ou estabelecer contingências caso materializem-se	Estabelecimento de ações que não mitiguem os riscos relacionados, resultando em prejuízo financeiro para a Aluminis.	Média	Alto	Mitigar

Figura 13. Tabela de riscos

Nota. Desenvolvido pela autora (2020).

6. INTERVENÇÃO

Para Borges e Marques (2011), quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, quase sempre gera uma percepção de ameaça ao status quo do indivíduo, que se encontra fundamentalmente organizado e seguro. Esse acontecimento provoca um desequilíbrio interno, que desencadeia reações imediatas, de modo a restabelecer o estado anterior de equilíbrio (Fonseca, 2000). Sendo assim, o gerenciamento da mudança envolve tanto a compreensão de como se dá o contexto organizacional, assim como a capacidade de agir e mobilizar os recursos necessários para promovê-la (Santos, 2002).

6.1. Aspectos envolvidos na mudança

O processo de intervenção teve início no momento em que se deu o ingresso da autora deste trabalho na nova função de coordenação da equipe de Gestão de Riscos Corporativos da empresa, assumindo a responsabilidade pela avaliação do desempenho da gestão de riscos até então vigente. As evidências encontradas revelaram a demanda por ações para a elevação do nível de maturidade e da consciência de participantes de diversos níveis hierárquicos da organização quanto à sua importância.

A primeira ação realizada foi a identificação da metodologia utilizada para gestão dos riscos corporativos, bem como quais ações haviam sido implantadas e eram recorrentes até então. Após a realização da análise da maturidade da Gestão de Riscos Corporativos (apresentada no item 3.1. Avaliação da maturidade da Gestão de Riscos Corporativos), deu-se início a revisão das políticas de Gestão de Riscos Corporativos, bem como das ferramentas, até então utilizadas para sua gestão.

O resultado obtido na avaliação da maturidade da Gestão de Riscos Corporativos foi apresentado para a alta gestão da empresa, que considera a presidência, diretorias e gerências gerais. Todos os membros da alta gestão demonstraram conforto quanto ao nível atual da Gestão de Riscos Corporativos, demonstrando grande preocupação quanto às ações que seriam necessárias para aumentar esse nível, bem como transformar a Gestão de Riscos Corporativos em um processo sistêmico na organização.

Após discussões iniciais foram estabelecidas ações e objetivos que devem ser alcançados pela equipe responsável pela Gestão de Riscos Corporativos, com foco para o aculturação da organização quanto à importância e operacionalização da Gestão de Riscos Corporativos, a inclusão da gestão de riscos no planejamento estratégico, identificação e avaliação dos

riscos de estratégia e comunicação eficiente dos conceitos, operacionalização e resultados da Gestão de Riscos Corporativos para todos os níveis hierárquicos da estrutura organizacional.

Importante ressaltar que atualmente a Gestão de Riscos Corporativos não faz parte do planejamento estratégico da empresa. Apesar de se avaliar indiretamente os riscos vinculados às estratégias traçadas, não existe um processo sistêmico que suporte a formalização desses riscos, bem como do preparo para as ações necessárias enfrentá-los considerando o monitoramento periódico da probabilidade e o menor impacto possível.

As discussões quanto os riscos de estratégia resultaram no estabelecimento da obrigatoriedade de participação da equipe de Gestão de Riscos nas reuniões do planejamento estratégico a partir de 2021, para que seja possível a avaliação concomitante com a revisão da estratégia, considerando a sua formalização e monitoramento periódico.

Após os direcionamentos acima, foi estabelecido o plano de ações com o intuito de delimitar os papéis e responsabilidades para implementação da Gestão de Riscos Corporativos na Aluminis. A apresentação e aprovação do plano de ações ocorreu em julho de 2020, pela alta gestão da empresa.

6.2. Estratégia da Mudança

Para realização da intervenção seguiu-se como base o roteiro de oito passos para implementação de mudança de Kotter (1996), sem que este tenha sido considerado em sua completude, conforme descrito abaixo:

1. Criar um senso de urgência: Para que uma mudança possa acontecer efetivamente, o primeiro passo é envolver as pessoas que irão participar dela. Desde a alta administração, passando pelos funcionários e chegando a investidores e clientes.

Para que fosse possível disseminar em todos os níveis hierárquicos o grau de urgência necessário, iniciou-se a divulgação da Gestão de Riscos Corporativos pela alta gestão, sendo realizados *workshops* e treinamentos para a diretoria e gerência geral da Aluminis, com o intuito de adequar o tom que esses personagens utilizam para seus subordinados. Atualmente a empresa conta com um porta-voz de Gestão de Riscos Corporativos, representado pelo Diretor Financeiro, que transmite em todos os eventos e reuniões a importância e urgência de tratarmos o tema com a seriedade que ele requer (conforme ações 1, 6 e 15 da Figura 12. Plano de Ações);

2. Formar uma aliança poderosa: além de criar uma sensibilização para a mudança dentro da organização, é preciso reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança.

Para isso, foi proposto o estabelecimento de *Business Partners* em todas as áreas da Aluminis, que serão capacitados em Gestão de Riscos Corporativos, para atuarem como facilitadores, o que constitui o ponto focal dessa matéria. Considerando a quantidade de áreas, serão mais de cinquenta atores desempenhando esse papel (conforme ações 18 e 19 da Figura 12. Plano de Ações);

3. Criar uma visão para mudança: elaborar uma visão com os principais valores relacionados à mudança, de forma altamente concisa e objetiva, permitindo que todos compreendam de forma rápida o que precisará ser feito no dia a dia para adequar-se à nova situação.

Após o estabelecimento de onde a empresa quer chegar com a Gestão de Riscos Corporativos e quais objetivos ela espera alcançar, foi definido qual o papel de cada um nessa jornada. Junto com um plano de comunicação bem estruturado, a empresa esperará disseminar a importância e responsabilidade de cada um nessa jornada (conforme ações 2, 3, 12 e 19 da Figura 12. Plano de Ações);

4. Investir na comunicação: é fundamental direcionar esforços para que a visão da mudança seja devidamente comunicada nos diferentes níveis organizacionais para garantir seu aprendizado por todos da empresa.

Essa comunicação é realizada de forma corporativa, com o auxílio da equipe de Comunicação da empresa, por meio do desenvolvimento de um plano de comunicação, com o estabelecimento do slogan “Eu gerencio riscos” para facilitar a absorção do conteúdo por todos os colaboradores da Aluminis (conforme ações 13, 14, 15, 16 e 17 da Figura 12. Plano de Ações);

5. Empoderar toda a base: certifique-se de que as barreiras humanas, técnicas e normativas, sejam devidamente removidas para que as novas soluções possam ser abraçadas sem empecilhos.

As ações são voltadas para todos os colaboradores da empresa, com mais ou menos detalhamento das informações. Toda comunicação será realizada de forma que os colaboradores conheçam seus papéis e responsabilidades dentro da Gestão de Riscos Corporativos (conforme ações 13, 14, 15, 16 e 17 da Figura 12. Plano de Ações);

6. Criar metas de curto prazo: criação de metas e incentivos para as equipes no curto prazo, com o objetivo de comemorar os objetivos alcançados e dar recompensas para aqueles que agirem em favor da mudança.

O estabelecimento de metas para a empresa será realizado no ano de 2021, sendo desmembrado para todas as áreas da empresa. Espera-se que as metas sejam detalhadas de forma a

observarmos entregas de curto, médio e longo prazos, motivando dessa forma os colaboradores a manterem-se ativos na Gestão de Riscos Corporativos (conforme ações 9, 10, 11 e 12 da Figura 12. Plano de Ações);

7. Não diminuir o ritmo: não perder o foco nas mudanças estruturais e mais profundas, pois somente elas serão capazes de trazer melhorias contínuas para os processos e projetos.

A Gestão de Riscos Corporativos é um organismo vivo e dinâmico, após a implementação de seu primeiro ciclo, ela deve ser melhorada, com base na avaliação de seus pontos positivos e negativos, isso permite a manutenção de uma rotina de entregas (conforme ação 7 da Figura 12. Plano de Ações);

8. Tornar a mudança parte da cultura organizacional: Essa iniciativa deve partir da liderança, por meio do reforço constante sobre quais as expectativas do novo cenário, mas também na sua incorporação nos sistemas formais, evitando que a nova realidade seja deixada de lado por força do hábito.

Por ser considerado o passo mais longo de ser conquistado, espera-se que após implementação de todas as ações detalhadas no Plano de Ações, com duração prevista de 2 anos, seja possível vislumbrar uma mudança na cultura da empresa, transformando-a em preventiva, focada na gestão dos riscos corporativos, por todas as camadas hierárquicas da estrutura organizacional (conforme ações 01 a 19 da Figura 12. Plano de Ações).

7. AVALIAÇÃO

Durante o desenvolvimento deste projeto, no momento da caracterização do problema, observou-se o interesse da equipe gestora da empresa em sua solução uma vez que a equipe de Gestão de Riscos e Controles Internos começou a ser reestruturada no mesmo momento. O projeto teve seu início em dezembro de 2019, quando foi realizado o diagnóstico do problema, validado pelos integrantes da equipe de alta gestão e, posteriormente, iniciou-se a implementação das ações necessárias para a solução do problema.

Até a conclusão deste trabalho não foi possível quantificar os resultados da implementação da solução adotada pois o prazo para sua conclusão está previsto para dezembro de 2021, porém observou-se ganhos qualitativos em decorrência das ações realizadas até o momento, conforme descrito abaixo:

- Adequação da estrutura da equipe de Gestão de Riscos Corporativos. Inicialmente, a estrutura contava com um gerente que não era exclusivo para as atividades da gestão de riscos, tendo que dividir o seu tempo com outras áreas de extrema importância para o desempenho da empresa. Em agosto de 2020 foi realizada a contratação de um gerente exclusivo para tratar a Gestão de Riscos Corporativos;
- A Gestão de Riscos Corporativos passou a ser pauta fixa mensal nas reuniões da alta gestão, com assuntos pré-determinados, como a apresentação da evolução dos trabalhos da equipe considerando a identificação dos riscos, sua avaliação e estabelecimento dos planos de ações com as áreas responsáveis;
- Criação do Comitê de Gestão de Riscos Corporativos, a ser realizado mensalmente, considerando um membro, em nível de gestão de cada área na estrutura hierárquica, com o intuito de discutir os riscos com uma visão multidisciplinar, bem como revisar periodicamente o apetite a risco da empresa, suas réguas de impacto e demais assuntos relacionados à Gestão de Riscos Corporativos;
- Estruturação, validação e execução do Plano de Comunicação da Gestão de Riscos Corporativos, com o tema principal “Eu Gerencio Riscos”, considerando pautas semanais a serem publicadas nas plataformas de comunicação para disseminar os principais conceitos, papéis e responsabilidades da Gestão de Riscos Corporativos para toda a empresa;
- Realização de *workshops* com participantes de todos os níveis hierárquicos, respeitando a mensagem a ser passada para cada público. Inicialmente os *workshops* contaram com a presença de um representante de cada área, além de pontos focais importantes da estrutura de gestão de riscos;

- Avaliação dos objetivos estratégicos estabelecidos com viés de riscos, objetivando a identificação de possíveis eventos de riscos que possam impedir ou atrasar o seu atingimento. Após a identificação dos eventos, foram realizadas reuniões com os donos dos riscos para estabelecimento do contexto, avaliação da probabilidade e impacto, bem como estabelecimento de ações de mitigação e/ou contingenciamento;
- Revisão de todos os riscos vinculados à operação, com o intuito de identificar os eventos que possam afetar de forma crítica as suas atividades, para que estes sejam tratados pelos fóruns responsáveis (Comitê e alta gestão).

Importante destacar que as ações estipuladas nesse projeto possuem o planejamento previsto para dois anos, sendo esperado que os resultados aqui detalhados sejam atingidos após esse prazo. Porém, em dezembro de 2020 será realizada nova avaliação da maturidade de Gestão de Riscos Corporativos para que seja possível identificar a evolução parcial que a empresa obteve com as ações implantadas até a data corte.

Para que a maturidade seja reavaliada, será reaplicado o modelo Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia elaborado pelo IBGC (2017), a ser respondido pelos membros da equipe de Gestão de Riscos Corporativos, bem como pela alta gestão. Em adição a essa ação, será realizada, também em dezembro de 2020, uma pesquisa interna com todos os colaboradores para identificar o nível de absorção e conhecimento sobre a Gestão de Riscos Corporativos, com o intuito de identificar pontos que ainda precisam ser trabalhados e melhorados para a sua disseminação e aculturação.

Por ser um processo de melhoria contínua, após a implantação das ações previstas no Plano de Ações, será mantida a auto avaliação com o intuito de identificar melhorias possíveis para o processo, comunicação e efetividade da Gestão de Riscos Corporativos na empresa.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

A oportunidade de desenvolver este trabalho de modo concomitante com as mudanças e reestruturações necessárias na organização em foco proporcionou, além do aprendizado, os direcionamentos necessários para a efetividade na execução das atividades, servindo de guia para a identificação e tratamento do problema enfrentado.

O início do trabalho coincidiu com o início da reestruturação da área de Gestão de Riscos Corporativos da empresa, caracterizando o viés aplicado do diagnóstico e solução do problema – Como conseguir, em uma empresa tradicional, a atenção necessária para questões estratégicas relacionadas à operacionalização, gestão participativa e aculturação da Gestão de Riscos Corporativos para geração de valor aos acionistas? -, por meio dos conceitos, procedimentos e instrumentos vistos ao longo das atividades que compõem o programa de Mestrado Profissional em Administração do desenvolvimento de Negócios.

Visando promover o aprimoramento da Gestão de Riscos Corporativos da Aluminis, e com base na proposta metodológica de Marcondes et al. (2017), realizou-se o diagnóstico da situação atual por meio da avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos Corporativos, em que se realizaram entrevistas com pessoas chaves da empresa, comparando a situação identificada com recomendações encontradas na literatura sobre gestão de riscos corporativos, planejamento estratégico e geração de valor. Após definição de como se a Gestão de Riscos Corporativos era realizada, foram discutidas propostas de solução que poderiam auxiliar neste aprimoramento.

Com participação e apoio de integrantes da diretoria da empresa, realizou-se a seleção das propostas mais indicadas para solução do problema, sendo eleitas: a) reestruturar a Gestão de Riscos Corporativos, de modo que ela permita a antecipação dos movimentos do mercado, mantendo a organização preparada para os impactos com as contingências necessárias; e b) estabelecer uma cultura focada em Gestão de Riscos Corporativos visando a sistematização do processo para maximização da geração de valor aos acionistas.

Entende-se que o projeto contribui com inovação, principalmente considerando o setor de atuação (indústria de base), a vinculação da Gestão de Riscos Corporativos com o Planejamento estratégico, bem como o aculturação de todas as camadas hierárquicas da estrutura organizacional com a visão de riscos corporativos. A forma como isso será realizado, conforme detalhado no Plano de Ações, também pode ser considerado como ponto de inovação, por considerar de forma paralela o desenvolvimento de uma cultura que abranja as questões corporativas, o que envolve também os riscos vinculados à estratégia da empresa.

Com isso, espera-se proporcionar um novo padrão comportamental, com postura mais preventiva diante dos desafios enfrentados, de modo que se consiga aumentar o aproveitamento de oportunidades, bem como diminuir o impacto de ameaças, por meio do estabelecimento prévio de ações para mitigação dos riscos e enfrentamento de contingências, caso eles sejam materializados. Adicionalmente, é esperado que a organização aumente seu nível de maturidade na Gestão de Riscos Corporativos, podendo demonstrar a consolidação de sua metodologia, ferramentas, processos e do acultramento de todas as suas camadas hierárquicas.

Considera-se importante destacar que o trabalho visou não apenas à reestruturação de processos e metodologias, como também da cultura organizacional, a ser disseminada de modo a atingir todos os colaboradores, o que traz grande complexidade ao desenvolvimento e aplicação, uma vez que requer o engajamento de toda a empresa para a sua efetividade, sendo esse um dos principais obstáculos enfrentados no momento da implantação do Plano de Ações, que, até a conclusão deste trabalho encontra-se em execução.

Ressalta-se, também, a relevância do apoio à realização deste trabalho por parte da diretoria da empresa, uma vez que, sem o apoio da alta liderança, o diagnóstico ou aplicação das propostas geradas não teriam sido viabilizados.

Importante salientar que os objetivos estabelecidos nesse trabalho, foram, até o momento de conclusão do mesmo, atingidos de acordo com o esperado, sendo possível observar ganhos qualitativos na organização, bem como uma evolução perceptível no entendimento da Gestão de Riscos Corporativos por todos os colaboradores. Não obstante a necessidade de melhoria contínua nos processos e na sua aplicação, a identificação de melhorias em um curto espaço de tempo (1 ano) demonstra que as ferramentas propostas neste mestrado possibilitam ganhos práticos às empresas e aos alunos.

Recomenda-se, para esse fim, que atentem para o potencial de desenvolvimento de negócios por meio da análise, diagnóstico e escolhas de soluções que utilizem procedimentos e instrumentos como os que foram descritos neste texto, adaptando-os para suas respectivas realidades. Sendo de grande importância seguir a sequência de passos adotados neste trabalho, que consideraram o mapeamento e identificação das metodologias, métodos e processos de Gestão de Riscos Corporativos aplicados na organização, a avaliação de sua maturidade – primordial que essa maturidade seja avaliada por diferentes níveis hierárquicos da empresa e posterior validação com a alta gestão, entrevista com os principais pontos focais da Gestão de Riscos Corporativos na empresa – com o objetivo principal identificar onde a organização quer chegar com a Gestão de Riscos Corporativos e a validação das melhores práticas e literaturas atuais de mercado.

Por fim, considerando os resultados do estudo, espera-se que a experiência seja replicável em outras organizações que se encontrem em cenário semelhante ao que motivou sua realização.

REFERÊNCIAS E FONTES DE CONSULTA

- ABAL (2019). *Associação Brasileira de Alumínio*. Recuperado em 21/12/2019 de <https://abal.org.br/estatisticas/nacionais/perfil-da-industria/>
- Aon (2017). *Índice Aon de Maturidade em Riscos. Relatório de Percepções*. Recuperado em 21/12/2019, de <https://www.aon.com/brasil/pesquisa-global-aon.jsp>
- Assi, M. (2012). *Gestão de Riscos com Controles Internos* (Vol. 1, Cap. 7). São Paulo: Saint Paul Editora.
- Baraldi, P. (2005). *Gerenciamento de riscos empresariais: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Batista, C. (2014). *Problema ou oportunidade?* Recuperado em 18/11/2019, de <https://administradores.com.br/noticias/problema-ou-oportunidade>
- Borges, R.S.G., & Marques, A.L. (2011). Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Faces: Revista de Administração* (Belo Horizonte. Impresso), v. 10, p. 95-113.
- Brito, O. (2007). *Gestão de Riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Clemente, L. (2016). *Como a gestão de riscos pode te ajudar a reduzir custos empresariais*. Recuperado em 02/04/2020, de <https://blog.inepadconsulting.com.br/como-a-gestao-de-riscos-pode-te-ajudar-a-reduzir-custos-empresariais/>
- COSO (2013). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Internal Control — Integrated Framework, (May), 10. Recuperado de <http://doi.org/978-1-93735-239-4>
- Deslauriers, J.P. (1991). *Recherche qualitative – Guide pratique*. Montreal: McGraw-Hill.
- ENIT – Inspeção do Trabalho. (2019). SST-NR – Português. Recuperado em 09/12/2019, de <https://enit.trabalho.gov.br/portal/index.php/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-menu/sst-normatizacao/sst-nr-portugues?view=default>
- Fernandes, J.L. (2019). *A importância da Gestão de Riscos na estratégia de negócio empresarial*. Recuperado em 01/10/2020, de <https://administradores.com.br/artigos/a-import%C3%A2ncia-da-gest%C3%A3o-de-riscos-na-estrat%C3%A9gia-de-neg%C3%B3cio-empresarial>
- FIA (2019). *Resolução de Problemas nas Empresas: Guia Completo*. Recuperado em 01/12/2019, de <https://fia.com.br/blog/resolucao-de-problemas-nas-empresas/>
- Flick, U. (2013). *Introdução à Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: Penso Editora.
- Fogaça, J.R.V. (2012). *Alumínio*. Recuperado em 18/11/2019, de <https://alunosonline.uol.com.br/quimica/aluminio.html>
- Fonseca, J.A. (2000). *Comprometimento organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte.

- Freue, C.C. (2017). *Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais*. Recuperado em 07/10/2020, de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Pesquisa_Riscos-.pdf
- Gerhardt, T.E.; Ramos, I.C.A.; Riquinho, D.L., & Santos, D.L. (2016). *Estrutura do Projeto de Pesquisa*. Recuperado em 01/11/2020, de http://www.cesadufs.com.br/ORBI/public/uploadCatalogo/11321018082016Pratica_de_Pesquisa_I_Aula_4.pdf
- Gil, A.C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record.
- Gustafsson, J. (2010). Sound Practices for the Management of Operational Risk. RSA Scandinavia. Recuperado em 06/12/2019, de <http://ssrn.com/abstract=1150668>
- IBGC (2007). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. Recuperado em 04/12/2019, de <http://www.ibgc.org.br>
- IBGC (2017). *Gerenciamento de Riscos Corporativos. Evolução em Governança e Estratégia* (Vol. 1, Cap. 2. pp. 22-38). São Paulo.
- Identificação dos Riscos. (2019). Fundação Educacional. Recuperado em 18/11/2019, de <https://irp-cdn.multiscreensite.com/64d4fda7/files/uploaded/IDENTIFICA%C3%87%C3%83O%20DOS%20RISCOS.pdf>
- ISO (2009). ISO 31000:2009 – *Risk Management – Principles and Guidelines*. Geneva: International Standards Organization.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Kaplan, R.S. & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. Smart companies match their approach to the nature of the threats they face. *Harvard Business Review* (June): 48-60.
- Koliver, O. (2009). *Contabilidade de Custos*. Curitiba: Juruá.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mannan, S., & Lees, F.P. (2004). *Loss Prevention in the Process Industries: Hazard Identification, Assessment and Control*. 3. Ed. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann, 3680p.
- Marcondes, R.C., Miguel, L.A., Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Miguel, L.A.P., Marcondes, R.C., & Caldeira, A. (2018). Creating Value forth Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal. In: *6th RSEP International Multidisciplinary Conference Proceedings*. Ankara – Turquia: Yargi Yayinevi/Yargi Publishing House. p.53 – 76. Recuperado em 03/01/2020, de: http://rsepconferences.com/my_documents/my_files/AD8_Lisbon_Conf._Proceedings.pdf
- Monda, B., & Giorgino, M. (2013). *An Enterprise Risk Maturity Model*. Proceeding at the Enterprise Risk Management Symposium, Chicago, USA, 22 to 24 April 2013.
- Monteiro. A.A. (2018). A arte de gerenciar riscos: histórias de erros e acertos. Brasil Bolsa Balcão. Recuperado em 18/04/2019, de http://www.b3.com.br/pt_br/noticias
- O que é SSMA (Saúde e Segurança e Meio Ambiente)? (2018, 11 de agosto) Sistema ESO, Sistema (2018). Recuperado em 19/11/2019, de <https://sistemaeso.com.br/blog/seguranca-no-trabalho/o-que-e-ssma-saude-seguranca-e-meio-ambiente>

- Oliva, F.L. (2015). A maturity model for enterprise risk management: a research for Brazilian companies. *International Journal of Production Economics*, v. 173, p. 66-79.
- Pardini, E. (2017). *Gerenciamento de Riscos – Os fatores de sucesso para sua implantação*. Administradores.com. Recuperado em 18/04/2019, de <https://administradores.com.br/>
- Pereira, M.R. (2014). *O Gerenciamento de Riscos Empresariais como forma de agrega valor às Organizações*. Recuperado em 20/04/2020, de <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1666/1/MRPereira.pdf>
- Presse, F. (2018). *Aço e alumínio, dois metais estratégicos*. Recuperado em 20/11/2019, de <https://www.destakjornal.com.br/seu-valor/mercado/detalhe/aco-e-aluminio-dois-metais-estrategicos>
- PwC (2018). *Gerenciando riscos e promovendo o crescimento na era da inovação*. Recuperado em 10/10/2020, de <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2018/risk-review-18.pdf>
- Salles Júnior, C.A.C. (2006). *Gerenciamento de riscos em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Santos, P.S.M. (2002). *Gestão de riscos empresariais*. Osasco, SP: Novo Século Editora.
- Souza, R.C. (2002). *Análise e Gerenciamento de Riscos de Processos Industriais*. Tese (Mestrado em Engenharia de Segurança) – Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro: UFF, 2002, 122 p. Recuperado em 06/12/2019, de http://www.sintesc.com/bib/Apostila_de_Gerenciamento_de_%20Riscos.pdf
- Tjahjono, S. (2017). *Enterprise Risk Management Implementation Maturity in Financial Companies*. ETIKONOMI. 16. 10.15408/etk.v16i2.5440.
- Williamson, O.E. (1998). Transaction Cost Economics: How it works; where it is headed. IN: *De Economist*. Netherlands, vol. 146, n.1, 1998.
- Williamson, O.E. (2012). *As Instituições Econômicas do Capitalismo: firmas, mercados, relações contratuais*. São Paulo: Pezco.
- Zonatto, V.C.S., & Beuren, I.M. (2010). Categorias de riscos evidenciadas nos relatórios da administração de empresas brasileiras com ADR. *Revista Brasileira Gestão e Negócio*, 12(35), 142-155.