

ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO

STRATEGIES FOR IMPROVING CORPORATE RISK MANAGEMENT IN A
BRAZILIAN ALUMINUM COMPANY

Recebido em: 2.8.2024
Aprovado em: 14.10.2024

Bruna Colantonio Nagashi

Mestra em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: bcolantonio@uol.com.br

Adilson Caldeira

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP). Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: adilson.caldeira@mackenzie.br

ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS
EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO**RESUMO**

Este relato tecnológico descreve uma ação intervencionista realizada com o objetivo de promover o aprimoramento da Gestão de Riscos Corporativos (GRC) em uma empresa brasileira do setor de produção de alumínio. O projeto foi conduzido mediante procedimentos metodológicos característicos de pesquisas intervencionistas, em que se produzem trabalhos práticos e aplicados dedicados à solução de problemas organizacionais, em busca de fortalecimento para o aproveitamento de oportunidades. A partir do entendimento da situação inicial, efetuou-se o diagnóstico e a proposição e implementação de estratégias para o acultramento e operacionalização da GRC com vistas a criar valor a diversos *stakeholders*. O principal resultado foi o aumento do nível de maturidade da GRC, com mitigação dos riscos inerentes às operações, em sinergia com o planejamento estratégico, gerando valor aos acionistas. Ao compartilhar a experiência realizada mediante esta narrativa, espera-se contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o tema, complementando teorias em uso sobre o fenômeno discutido a partir da descrição dos efeitos decorrentes da aplicação de modelos conceituais no plano empírico em estudo. A construção do diagnóstico, proposição e implementação de ações com aplicação de conceitos e uso de um método estruturado na resolução de um problema comum às organizações contemporâneas proporcionaram não somente reconstruir a teoria vigente na empresa como também oferecer um exemplo passível de replicação em situações análogas, estendendo a contribuição a outras organizações que enfrentem cenários semelhantes, em paralelo à ampliação do conhecimento acadêmico.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de riscos corporativos, desenvolvimento de negócios, criação de valor, estratégia, indústria de alumínio.

ABSTRACT

This technological report describes an interventionist action carried out with the objective of promoting the improvement of Corporate Risk Management (GRC) in a Brazilian company in the aluminum production sector. The project was conducted using methodological procedures characteristic of interventionist research, in which practical and applied work is produced dedicated to solving organizational problems, in search of strengthening the use of opportunities. Based on the understanding of the initial situation, a diagnosis and the proposition and implementation of strategies for the acculturation

BRUNA COLANTONIO NAGASHI, ADILSON CALDEIRA

and operationalization of GRC were carried out with a view to creating value for various stakeholders. The main result was an increase in the maturity level of GRC, mitigating the risks inherent to operations, in synergy with strategic planning, generating value for shareholders. By sharing the experience carried out through this narrative, it is expected to contribute to the expansion of knowledge on the topic, complementing theories in use on the phenomenon addressed from the description of the effects resulting from the application of conceptual models in the empirical plan under study. The construction of the diagnosis, proposition, and implementation of actions with the application of concepts and use of a structured method in solving a problem common to contemporary organizations allowed not only to reconstruct the current theory in the company but also to offer an example capable of replication in similar situations, extending the contribution to other organizations facing similar scenarios, in parallel with the expansion of academic knowledge.

KEYWORDS

Corporate risk management, business development, value creation, strategy, aluminum industry.

INTRODUÇÃO

O papel estratégico da Gestão de Riscos Corporativos (GRC) é um tema presente em diversas abordagens encontradas na literatura (Assi, 2012; Oliva, 2015; Tjahjono, 2017). Aon (2017) destaca o papel da gestão de riscos na geração de valor e conquista de vantagens competitivas nos rumos dos negócios. O risco é um aspecto considerado nas decisões de investimentos, de modo que negócios pautados pela eficácia na GRC tendem a ser mais atraentes aos olhos dos investidores (Freue, 2017). De modo análogo, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – Coso (2013) enaltece a importância de manter os riscos sob controle, em ações que permeiam todos os níveis da organização e incorporam-se à estratégia, como cultura predominante na organização.

Esse é o foco deste projeto: moldar o comportamento e incorporar à cultura predominante a consciência sobre a importância estratégica da gestão de riscos de uma

ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS
EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO

grande empresa brasileira do setor de alumínio. Optou-se por preservar em sigilo a identidade da organização em foco, motivo pelo qual adotou-se a denominação disfarçada “Aluminis”.

O objetivo do projeto foi aprimorar a gestão de riscos da empresa, como meio de promover o desenvolvimento de seus negócios. Adotou-se o método de resolução de problemas organizacionais e exploração de oportunidade, proposto por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), de aplicação prática. De acordo com essa mesma fonte, embora distinto de estudos predominantemente direcionados à construção de conhecimento teórico, um trabalho dessa natureza não dispensa fundamentação científica. Com essa finalidade, buscou-se suporte conceitual por meio de pesquisa bibliográfica, apresentado de forma distribuída ao longo do texto, sem que se tenha recorrido à elaboração de uma seção específica destinada à apresentação de um referencial teórico. Ao adotar referências conceituais e um método estruturado para elaboração da proposta de solução do problema em estudo, busca-se contribuir para o avanço em relação aos modelos teóricos inicialmente sugeridos, com a adição do conhecimento proporcionado pela experiência empírica à teoria em curso.

Seguindo a referida proposta metodológica, principiou-se pelo entendimento da situação, com análise do contexto investigado e diagnóstico da situação, proposta de soluções, planejamento de ações, intervenção, avaliação dos resultados, finalizando com uma reflexão sobre a contribuição tecnológica e social do projeto.

OPÇÕES METODOLÓGICAS

O método adotado caracteriza-se como pesquisa intervencionista, na qual o pesquisador age diretamente, de modo a influenciar os fatos (Oyadomari, Silva, Mendonça & Rícino, 2014). Para conferir caráter científico ao processo, seguiu-se a recomendação de Gronhaug e Olson (1999), que sugerem a utilização de dados observáveis, interpretação e avaliação das observações realizadas à luz de conceitos teóricos, planejamento e execução de ações destinadas às mudanças requeridas, além da interpretação dos resultados obtidos. O uso de metodologia científica contribui para a ampliação do

BRUNA COLANTONIO NAGASHI, ADILSON CALDEIRA

conhecimento teórico-conceitual, por meio das descobertas decorrentes da experiência realizada, conforme sugerem Westin e Roberts (2010).

Com esse propósito, adotou-se a proposta metodológica denominada “Projeto de Solução de Problemas Empresariais e Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO)”, de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), baseada em Aken, Berends e Bij (2012) e Vandenbosch (2003), que referenciam, respectivamente, os procedimentos adotados pela escola de negócios da universidade holandesa Eindhoven e consultoria de planejamento de soluções organizacionais.

Em consonância com tal padrão procedimental, principiou-se pelo entendimento da situação, prosseguindo pela análise e diagnóstico, com proposição de estratégias destinadas à solução da situação identificada. Em seguida, elaborou-se o planejamento das ações para a efetiva intervenção, a avaliação e a formalização das decisões resultantes do projeto. Os tópicos a seguir descrevem o trajeto realizado em busca do alcance do objetivo proposto para o projeto.

CONTEXTO INVESTIGADO

Consideram-se riscos corporativos eventos externos ou internos às organizações capazes de comprometer seu desempenho (IBGC, 2007; ISO, 2009; Zonatto & Beuren, 2010; COSO, 2013; Oliva, 2015). Em alguns setores, há regulamentação legal que determina a obrigatoriedade de processos estruturados da GRC. É o caso das instituições bancárias brasileiras, por meio da resolução do Banco Central nº 3.380/2006; do setor de seguros, pela IN521/2015; da Superintendência de Seguros Privados e das organizações públicas federais, devido à Instrução Conjunta MP/CGU nº 1/2016.

Embora essa obrigatoriedade não se estenda a outros setores, a GRC pode contribuir para a acurácia do desempenho estratégico organizacional. Embora empresas que atuam com atividades fabris, por exemplo, sejam suscetíveis a acidentes e riscos corporativos, as políticas reativas da GRC predominam sobre as preditivas no setor (Mannan & Lees, 2004).

ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS
EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO

Acidentes como rompimentos de barragens, causando danos sociais e ecológicos, exemplificam impactos de riscos nos resultados de negócios, sujeitando a perdas econômicas, danos à imagem e consequente desvantagem competitiva no comércio internacional. A GRC, portanto, pode gerar benefícios a diversos *stakeholders*, como acionistas, funcionários, clientes, e à própria sociedade com um todo, ou seja, diferentes grupos de interesse envolvidos na cadeia de valor, de modo a influenciar a criação e preservação de valor (Assi, 2012).

É o caso da Aluminis, uma das maiores empresas de alumínio da América Latina. O amplo portfólio de produtos de alumínio primário e transformado abrange todas as etapas da cadeia produtiva, desde a mineração e beneficiamento da bauxita até os produtos finais. Tal verticalização amplia a exposição dos negócios à responsabilidade socioambiental.

O Brasil possui a segunda maior reserva de bauxita no mundo, especialmente nas regiões de Trombetas (PA) e em Minas Gerais (Fogaça, 2012). Anualmente, a Aluminis beneficia mais de 2 milhões de toneladas de bauxita, produz cerca de 350 mil toneladas líquidas de alumínio e 450 mil toneladas de produtos acabados, com uma receita superior a R\$ 5 bilhões. Além da eficiência em custos, produtividade e inovação, adotam-se como direcionadores de conduta a excelência operacional e a sustentabilidade, por meio de práticas relativas à saúde, segurança, gestão de pessoas, ao meio ambiente e relacionamento com comunidades.

Em 2016, a empresa criou, em sua estrutura, uma função dedicada exclusivamente à gestão nos riscos, para atendimento de normas determinadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), endereçadas à segurança e medicina do trabalho no ambiente laboral (Enit, 2019), mas não atentava, então, para as demais categorias de riscos. Quatro anos depois, constituiu-se uma estrutura mais robusta, sob uma gerência especializada: uma coordenação, um especialista, três analistas, um assistente e um auxiliar, com a incumbência inicial de implantar a metodologia da GRC, com base na ABNT NBR ISO 31000:2018.

BRUNA COLANTONIO NAGASHI, ADILSON CALDEIRA

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Uma vez definido o foco da ação intervencionista do projeto, efetuou-se o diagnóstico, embasado em um breve resgate teórico-conceitual mediante pesquisa bibliográfica, e a análise do estágio de maturidade da GRC da empresa. Para Assi (2012), os riscos corporativos devem ser incorporados às políticas, no planejamento estratégico e nos processos de gestão de mudança. Contudo, Kaplan e Mikes (2012) ponderam que a gestão de riscos é comumente tratada como questão de *compliance*, limitando-se a regras para controlar a conduta de funcionários, sem contemplar riscos da incerteza, que permeia as escolhas estratégicas.

Pereira (2014) destaca vantagens competitivas potenciais decorrentes de avaliações robustas e coerentes de riscos, utilizando esses dados para formular estratégias audaciosas, mas, ao mesmo tempo, cautelosas quanto aos riscos. Assim, cria-se valor por meio da gestão de riscos quando a organização incorpora essa consciência em seus valores e objetivos.

Para Tjahjono (2017), os estudos sobre maturidade da GRC ainda são limitados e discordantes entre acadêmicos e profissionais. Os estudos acadêmicos concentram-se mais em processos da GRC do que na avaliação de sua qualidade e maturidade (Monda & Giorgino, 2013), enquanto os profissionais desenvolvem e implementam programas que atendem a necessidades específicas, sem a preocupação de criar modelos replicáveis (Oliva, 2015).

Para avaliação da maturidade da GRC da Aluminis, recorreu-se aos componentes do modelo da GRC elaborado pelo IBGC (2017): evolução em governança e estratégia. Formularam-se 17 questões sobre a gestão de riscos, consolidadas em sete componentes: Estratégia de 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, treinamento, monitoramento e melhoria contínua. As respostas seguiram uma escala de pontuação do tipo Likert, de cinco pontos: um ponto foi considerado nível inicial; dois, nível fragmentado; três, nível

ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS
EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO

definido; quatro, nível consolidado; e cinco, nível otimizado. As respostas obtidas revelaram as reflexões apresentadas na Tabela 1.

TABELA 1 – Reflexões para avaliação dos componentes de evolução em governança e estratégia

Ref.	Componentes GRC	Ref.	Itens	Pontos	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, da diretoria e de todas as três linhas de defesa 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 e avaliação de riscos, e avaliação das atividades de controle, resposta, monitoramento e comunicação?	5	2
		4.2	Existe norma de Gestão de Riscos 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

BRUNA COLANTONIO NAGASHI, ADILSON CALDEIRA

Ref.	Componentes GRC	Ref.	Itens	Pontos	Atual %
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 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, treinamento, 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%

Fonte: Elaborada pelos autores (2024) com base em IBGC (2017).

Após a somatória dos pontos atribuídos a cada um dos sete componentes, verificou-se o percentual atingido (máximo de pontuação possível no componente *versus* pontuação obtida na autoavaliação). Efetuou-se a soma para avaliar o percentual total, possibilitando a avaliação do nível de maturidade, cuja classificação é: menor ou igual a 20% (inicial), maior que 20% e menor que 40% (fragmentado), maior que 40% e

ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS
EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO

menor que 60% (definido), maior que 60% e menor que 80% (consolidado) e maior que 80% (otimizado).

As questões foram respondidas por integrantes da estrutura atual de Gestão de Riscos, contando com a validação por todo o nível de diretoria, obtendo como resultado um percentual de adesão de 35%, que, segundo a metodologia aplicada, corresponde a uma maturidade fragmentada da Gestão de Riscos na empresa.

Considerando a metodologia utilizada, uma maturidade fragmentada representa, para cada componente avaliado, diferentes tipos de análise, sendo elas: Estratégia de GRC – a organização sabe por onde começar, mesmo que não esteja claro aonde quer chegar e as metas de desempenho existem; Governança de GRC – as funções da segunda linha de defesa focam em áreas históricas em resposta ao cumprimento das obrigações regulatórias; Política de GRC – políticas e procedimentos são limitados a áreas direcionadoras-chave; Processo de GRC e interação do processo com demais ciclos de gestão – os processos de identificação e avaliação de riscos são executados como atividades distintas ou separadas, acontecendo sob demanda; Linguagem de riscos e métodos de avaliação – não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos (análises qualitativas e quantitativas são realizadas); Sistemas, dados e modelos de informação – modelos de informações e relatórios são definidos pela alta direção, mas não são compreendidos pela gestão ou alinhados na organização; e Cultura, comunicação, treinamento, monitoramento e melhoria contínua – existem comunicações, mas não estão formalmente definidas, e treinamentos pontuais são realizados.

Em procedimento complementar para confirmar o nível de maturidade identificado, aplicou-se uma pesquisa qualitativa, que não é voltada à representatividade numérica, mas ao aprofundamento da compreensão de um fenômeno (Goldenberg, 1997), com fim exploratório, em busca de conhecer uma situação ainda não explorada e torná-la mais explícita (Gil, 2007).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com o uso de um roteiro previamente estabelecido com perguntas predeterminadas aplicadas a um grupo de entrevistados composto pelos integrantes da equipe responsável pela GRC da empresa, o que possibilitou conhecer suas percepções com base em três pilares principais

BRUNA COLANTONIO NAGASHI, ADILSON CALDEIRA

da Gestão de Riscos: operacional, estratégico e de governança. Para tal propósito, foram elaboradas 16 questões abertas, possibilitando respostas livres, posteriormente comparadas (Gerhardt, Ramos, Riquinho & Santos, 2016), de modo a obter diferentes pontos de vista sobre a situação.

As menções aos entrevistados são anonimizadas, utilizando-se, para as reproduções de trechos de suas falas, as denominações E1, E2 e E3. As entrevistas, realizadas de forma remota e gravadas com o consentimento dos entrevistados, tiveram duração média de 30 minutos cada. As gravações foram transcritas na íntegra, respeitando os detalhes das conversas. Após a transcrição, realizou-se a análise interpretativa do conteúdo, que, segundo Bardin (2009), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando à inferência de conhecimentos relativos às mensagens transmitidas, segundo seu significado formal, e não pelo semântico.

O conteúdo analisado revela um consenso com relação aos benefícios provenientes de uma boa gestão de riscos, o que corrobora 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 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 atingir os objetivos estratégicos da organização.

São exemplos dessas concepções 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 [...] (E3);

[...] 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);

ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS
EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO

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

[...] 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, [...] e isso não dá o peso que deveria (E1);

[...] a gestão de riscos [...] não teve participação na elaboração dos objetivos e também no planejamento (E1);

[...] 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 é 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 diante dos 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).

Os depoimentos evidenciam, como problema a ser solucionado, despertar atenção para questões estratégicas relacionadas à operacionalização, gestão participativa e aculturação da GRC para geração de valor aos acionistas.

Definido o problema, estabeleceu-se como propósito central do projeto promover o aprimoramento da gestão de riscos da empresa, por meio de: a) reestruturação da GRC de modo que ela permita a antecipação dos movimentos do mercado, mantendo a

BRUNA COLANTONIO NAGASHI, ADILSON CALDEIRA

empresa preparada para os respectivos impactos; e b) estabelecimento de uma cultura focada na GRC, visando à sistematização do processo, para maximização da geração de valor aos acionistas.

INTERVENÇÃO PROPOSTA

Uma proposta de mudança no ambiente de trabalho quase sempre é interpretada como ameaça ao *status quo* do indivíduo (Borges & Marques, 2011). O gerenciamento da mudança envolve tanto a compreensão de como se dá o contexto organizacional como a capacidade de agir e mobilizar os recursos necessários para promovê-la (Santos, 2002).

Aspectos envolvidos na mudança

Uma vez constatada a demanda pela elevação do nível de maturidade e da consciência de participantes de diversos níveis hierárquicos da organização, a primeira ação realizada foi a identificação de como se processava a GRC e em que estágio de maturidade ela se encontrava. O resultado foi apresentado à alta gestão da empresa (presidência, diretorias e gerências gerais), que aderiu à missão de elevar esse nível e transformar a GRC em um processo sistêmico.

Estabeleceram-se, então, objetivos em relação ao acultramento da organização quanto à importância da GRC, 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 GRC para todos os níveis hierárquicos da estrutura organizacional.

As discussões quanto aos riscos de estratégia resultaram no estabelecimento da obrigatoriedade de participação da equipe de Gestão de Riscos nas reuniões do planejamento estratégico, o que outrora não ocorria, para proporcionar a consideração dos fatores de risco na revisão da estratégia, sua formalização e seu monitoramento periódico.

ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS
EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO

Plano de ação para a mudança proposta

Os objetivos estabelecidos foram traduzidos em um plano de ação com o intuito de delimitar os papéis e as responsabilidades para implementação da GRC, apresentado na Tabela 2.

TABELA 2 – Plano de ação

Ação	Ref.	Atividade	Responsável	Prazo
Capacitação	1	Realizar palestra de sensibilização da importância da GRC para o negócio da empresa, abrangendo todos os níveis de liderança	Equipe GRC	30 dias
Grau de patrocínio	2	Estabelecer prioridade na organização para GRC	Diretores	30 dias
	3	Iniciar os rituais de exposição e cobrança dos diversos níveis da organização para o tema GRC	Gestores	240 dias
	4	Liderar pelo exemplo, colocando o tema GRC em todas as oportunidades de trabalho	Gestores	Contínuo
Qualidade, método de avaliação e riscos	5	Revisar o método de avaliação de risco e validá-lo com a organização	Equipe GRC	60 dias
	6	Treinar todas as áreas da organização no método validado	Equipe GRC	2 anos
	7	Rodar o ciclo PDCA a cada dois anos para aprimorar a metodologia	Equipe GRC	60 dias
Qualidade dos processos de GRC	8	Estabelecer o fluxo do processo de GRC, considerando todas as etapas da identificação até a análise crítica	Equipe GRC	120 dias
	9	Estabelecer e cumprir agenda anual de atividades de GRC	Equipe GRC	2 anos
	10	Estabelecer e cumprir ritual de monitoramento dos riscos no Grupo Líder	Equipe GRC	2 anos
	11	Estabelecer e cumprir ritual de monitoramento com as áreas da empresa	Equipe GRC	2 anos
	12	Definir metas compartilhadas de GRC entre áreas	Diretores	60 dias

BRUNA COLANTONIO NAGASHI, ADILSON CALDEIRA

Ação	Ref.	Atividade	Responsável	Prazo
Qualidade da comunicação de GRC	13	Definir campanha de comunicação interna sobre a importância da GRC para a empresa	Equipe de comunicação	30 dias
	14	Lançar a campanha de GRC Aluminis	Equipe de comunicação	10 dias
	15	Estabelecer e realizar eventos com as diversas áreas da empresa para divulgação do tema GRC	Equipe GRC	2 anos
	16	Definir as premissas de comunicação do tema GRC para serem utilizadas nas diversas oportunidades de comunicação direta com os diretores e membros do comitê e do conselho de administração	Equipe GRC	60 dias
	17	Utilizar o fórum anual de <i>compliance</i> para promover a GRC	Equipe GRC	30 dias
Clareza do papel da GRC	18	Fortalecer a área de GRC, dando maior autonomia e presença na organização	Diretores	Contínuo
	19	Definir papéis e responsabilidades, que conceituam a área de GRC como <i>business partner</i>	Equipe GRC	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 GRC	90 dias
	21	Realizar o teste de criticidade de risco de cada processo da empresa	Equipe GRC	30 dias
	22	Definir a nova matriz de risco da empresa	Equipe GRC	60 dias
	23	Avaliar sistemicamente, no tempo e no espaço, os impactos causados pelos riscos críticos, caso se materializem	Equipe GRC	60 dias
	24	Estabelecer plano de ação para preventivamente minimizar os impactos e estabelecer plano de gestão de crise para cada risco crítico	Equipe GRC	30 dias
Interação com planejamento estratégico	25	Participar das reuniões de estabelecimento/ revisão dos objetivos estratégicos da Aluminis	Equipe GRC	120 dias
	26	Avaliar os eventos de riscos que possam impedir, atrasar ou impactar o atingimento dos objetivos traçados	Liderança	90 dias
	27	Estabelecer ações para reduzir os impactos dos riscos identificados ou estabelecer contingências, caso se materializem	Liderança	30 dias

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Estratégia de intervenção para a mudança

Buscou-se organizar a intervenção com base no roteiro proposto por Kotter (1996) para o processo de mudança, que envolve oito etapas:

1. Criar senso de urgência: para disseminar pelos níveis hierárquicos o grau de urgência necessário, recorreu-se a *workshops* e treinamentos. O porta-voz da GRC foi o Diretor Financeiro, para as ações 1, 6 e 15 do plano de ação apresentado na Tabela 2.
2. Formar alianças: designaram-se *business partners* em todas as áreas da empresa, para atuarem como facilitadores. Considerando a quantidade de áreas, são mais de 50 atores desempenhando esse papel (conforme ações 18 e 19 da Tabela 2).
3. Criar uma visão para mudança: após se estabelecer os objetivos, definiu-se o papel de cada um na jornada e implantou-se um plano de comunicação para disseminar o processo (conforme ações 2, 3, 12 e 19 da Tabela 2).
4. Investir na comunicação: em âmbito corporativo, a equipe de comunicação da empresa estabeleceu o *slogan* “Eu gerencio riscos”, para facilitar a absorção do conteúdo por todos os funcionários (conforme ações 13, 14, 15, 16 e 17 da Tabela 2).
5. Empoderar a base: as ações envolvem todos os funcionários. Com maior ou menor detalhamento das informações, promoveu-se a comunicação dos papéis e responsabilidades relativos à GRC de cada um (conforme ações 13, 14, 15, 16 e 17 da Tabela 2).
6. Criar metas a curto prazo: as metas foram desmembradas para todas as áreas da empresa, estabelecendo entregas a curto, médio e longo prazos, envolvendo os funcionários na execução da GRC (conforme ações 9, 10, 11 e 12 da Tabela 2).
7. Não diminuir o ritmo: como organismo vivo e dinâmico, a GRC requer melhoria contínua, com base na avaliação dos pontos positivos e negativos (conforme ação 7 da Tabela 2).

BRUNA COLANTONIO NAGASHI, ADILSON CALDEIRA

8. Tornar a mudança parte da cultura organizacional: reforço constante da liderança sobre as expectativas do novo cenário, mas também em 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 a ser conquistado, espera-se que após a implementação de todas as ações detalhadas no plano de ação, com duração prevista de dois 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 1 a 19 da Tabela 2).

RESULTADOS OBTIDOS

A partir da caracterização da situação, observou-se uma mudança significativa quanto ao interesse da equipe gestora da empresa em sua solução. Um dos principais resultados estratégicos obtidos, portanto, foi a conscientização para a inclusão da GRC no processo decisório da organização. Os primeiros efeitos da implementação da solução foram:

- Adequação da estrutura da equipe de GRC, transformando-a de atividade acessória de um integrante da estrutura organizacional então vigente em uma área especializada no tema.
- A GRC passou a ser pauta fixa nas reuniões mensais da alta gestão, com assuntos predeterminados, como a apresentação da evolução da identificação dos riscos, sua avaliação e seu estabelecimento dos planos de ação com as áreas responsáveis.
- Criação do comitê de GRC, com reuniões mensais, composto por um membro, em nível de gestão, de cada área na estrutura hierárquica, com o intuito de discutir os riscos a partir de uma visão multidisciplinar, bem como revisar periodicamente o apetite ao risco da empresa, suas réguas de impacto e demais assuntos relacionados à GRC.
- Estruturação, validação e execução do plano de comunicação da GRC, com a adoção do tema “Eu gerencio riscos”, que estabelece a elaboração de pautas semanais a serem

ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS
EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO

publicadas nas plataformas de comunicação para disseminar os principais conceitos, papéis e responsabilidades da GRC para toda a empresa.

- *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, considerando possíveis eventos de riscos à efetiva implementação das estratégias formuladas. Após o exercício de identificação dos possíveis eventos, realizaram-se reuniões com os principais envolvidos, aos quais se atribui o papel de ‘donos’ dos riscos para estabelecimento do contexto, avaliação da probabilidade e impacto, bem como estabelecimento de ações de mitigação e contingenciamento.
- Revisão de todos os riscos vinculados à operação, com o intuito de identificar os eventos que possam afetar de forma crítica suas atividades, para que sejam tratados pelos fóruns responsáveis, ou seja, o comitê de GRC e a alta gestão.
- As ações foram planejadas em um horizonte de dois anos, de modo que a plenitude dos resultados almejados ocorrerá nesse prazo. Por ser um processo de melhoria contínua, ao longo das etapas planejadas, haverá o seguimento com avaliações no intuito de identificar possíveis melhorias e ajustes requeridos no processo, comunicação e efetividade da GRC na empresa.

CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao proporcionar um enfoque estratégico à GRC da empresa em evidência, o projeto contribuiu para o aprimoramento dessa função. Com participação e apoio de integrantes da equipe de alta gestão da empresa, realizou-se a seleção de opções para o aprimoramento pretendido, sendo eleitas: a) reestruturação da área de GRC, fortalecendo suas competências para a antecipação às tendências dos movimentos do mercado, mantendo a organização preparada para os impactos com as contingências necessárias; e b) estabelecimento de uma cultura organizacional corporativa com foco direcionado à GRC,

BRUNA COLANTONIO NAGASHI, ADILSON CALDEIRA

visando à sistematização de um comportamento preocupado com o controle dos riscos corporativos, com consciência do potencial de criação de valor aos acionistas.

O projeto contempla os benefícios da inovação, principalmente considerando que provoca uma mudança comportamental que diferencia a organização em foco de seus pares no setor em que atua (indústria de base), a inclusão da GRC como tema relevante no planejamento estratégico, bem como o envolvimento de todas as camadas hierárquicas da estrutura organizacional com incorporação da visão de riscos corporativos no processo decisório.

Conforme se constata pelo plano de ação, também se pode considerar como inovação o desenvolvimento de uma cultura organizacional em que se passa a valorizar a gestão de riscos como um elemento intrínseco à operação e estratégia da empresa.

Cria-se, enfim, uma 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 de riscos e enfrentamento de contingências.

Como o projeto não se restringe à reestruturação e revisão de processos e procedimentos, mas também propõe mudanças na cultura organizacional, cerca-se de grande complexidade em seu desenvolvimento e sua aplicação, uma vez que depende do engajamento de indivíduos que atuam em todos os níveis hierárquicos e departamentais na estrutura da empresa. Destaca-se, portanto, a relevância do apoio da alta administração da empresa na realização do projeto, liderança determinante para a viabilização do projeto.

Essa preocupação foi cuidadosamente considerada no plano de ação para a efetividade da mudança, que, até a conclusão deste relato, encontra-se em execução. As ações vêm se concretizando de acordo com o esperado, o que se reflete em ganhos qualitativos perceptíveis no desempenho da organização, especialmente no que se refere à evolução da consciência, aceitação e disseminação de medidas atinentes à GRC, permeando as diversas áreas integrantes da estrutura organizacional. Não obstante a necessidade de melhoria contínua nos processos e em sua aplicação, a identificação de melhorias em um

ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS
EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO

curto espaço de tempo demonstra que os efeitos do projeto já são visíveis no comportamento da organização.

Mesmo tendo sido aplicadas em condições típicas de um negócio específico, as técnicas utilizadas podem ser replicadas em situações semelhantes vivenciadas em outras organizações de ramos industriais diversos. De acordo com Westin e Roberts (2010), a pesquisa intervencionista promove conexões da teoria com a prática, valendo-se do estudo do objeto em sua prática para gerar descobertas e, ciclicamente, ampliar o conhecimento teórico-conceitual. Como agente interventor no processo, o pesquisador não apenas coleta e analisa dados para estabelecer conclusões como também age sobre o objeto de estudo (Jönsson & Lukka, 2007). Conforme interpretam Suomala e Lyly-Vrjänäinen (2010), além dos benefícios proporcionados à própria organização estudada, o ambiente de experimentação possibilita ao pesquisador gerar novos conhecimentos sobre práticas e teorias.

Espera-se, portanto, que o exemplo advindo do relato deste projeto contribua para novas concepções quanto à importância estratégica da GRC no processo decisório das empresas, como oportunidade para o consequente desenvolvimento de negócios. A tendência é de que o valor criado resultante de processos dessa natureza se estenda a diferentes *stakeholders*, pois, conforme destacam Porter e Kramer (2009), a prosperidade nos negócios integra a responsabilidade social nas empresas, por ser um agente do desenvolvimento econômico e social, promovendo ampliação da oferta de empregos e geração de recursos para a nação. É o que se espera, enfim, como principal resultado da intervenção aqui descrita.

REFERÊNCIAS

- Aken, J. E. van, Berends, H., & Bij, H. van der (2012). *Problem-solving in organizations* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Aon (2017). *Índice Aon de maturidade em riscos. Relatório de percepções*. <https://www.aon.com/brasil/pesquisa-global-aon.jsp>
- Assi, M. (2012). *Gestão de riscos com controles internos* (Vol. 1, Cap. 7). Saint Paul.

BRUNA COLANTONIO NAGASHI, ADILSON CALDEIRA

- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- 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*, 10(1), 95–113.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Internal Control-Integrated Framework*, (May), 10. <http://doi.org/978-1-93735239-4>
- Escola Nacional da Inspeção do Trabalho (2019). SST-NR – português. Enit. <https://enit.trabalho.gov.br/portal/index.php/seguranca-e-saude-no-trabalho/sstmenu/sst-normatizacao/sst-nr-portugues?view=default>
- Fogaça, J. R. V. (2012). Alumínio. *Alunos Online UOL*. <https://alunosonline.uol.com.br/quimica/aluminio.html>
- Freue, C. C. (2017). Os cinco pilares dos riscos empresariais. *Deloitte*. 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. *Cesadufs*. http://www.cesadufs.com.br/ORBI/public/uploadCatalogo/11321018082016Pratica_de_Pesquisa_I_Aula_4.pdf
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.). Atlas.
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar*. Record.
- Gronhaug, K., & Olson, O. (1999). Action research and knowledge creation: Merits and challenges. *Qualitative Market Research*, 2(1), 6–14.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007). Código das melhores práticas de governança corporativa. *IBGC*. <http://www.ibgc.org.br>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017). Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia. *IBGC*. <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794>
- International Standards Organization (2009). *ISO 31000:2009: Risk management – Principles and guidelines*.
- Jönsson, S., & Lukka, K. (2007). There and back again: doing interventionist search in management accounting. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields. *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 1, pp. 373–397).

ESTRATÉGIAS PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS
EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO

- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: a new framework. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Mannan, S., & Lees, F. P. (2004). *Loss prevention in the process industries: Hazard identification, assessment and control*. (3rd ed.). Elsevier Butterworth-Heineman.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados*. Editora Mackenzie.
- Monda, B., & Giorgino, M. (2013). *An enterprise risk maturity model*. Proceeding of the Enterprise Risk Management Symposium, Chicago, USA, 22 to 24 April 2013.
- Oliva, F. L. (2015). A maturity model for enterprise risk management: A research for Brazilian companies. *International Journal of Production Economics*, 173, 66–79.
- Oyadomari, J. C. T., Silva, P. L., Mendonça, O. R., Neto, & Rícino, E. L. (2014). Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 7(2), 244–265.
- Pereira, M. R. (2014). O gerenciamento de riscos empresariais como forma de agregar valor às organizações. [Trabalho de conclusão de curso]. Universidade Federal do Rio de Janeiro. <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/1666>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2009). Estratégia e sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas. In M. E. Porter. *Competição* (pp. 437–510). Campus/Elsevier.
- PwC (2018). Gerenciando riscos e promovendo o crescimento na era da inovação. *Estudo Risk in Review 2018*. <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2018/risk-review-18.pdf>
- Santos, P. S. M. (2002). *Gestão de riscos empresariais*. Novo Século.
- Suomala, P., & Lyly-Vrjänäinen, J. (2010). Interventionist management accounting research: Lessons learned. *Research Executive Summaries*, 6(1). <http://www.cimaglobal.com>
- Tjahjono, S. (2017). Enterprise risk management implementation maturity in non bank and financial companies. *Etikonomi*, 16(2), 173–186. <https://doi.org/10.15408/etk.v16i2.5440>
- Vandenbosch, B. (2003). *Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants*. Jossey-Bass.

BRUNA COLANTONIO NAGASHI, ADILSON CALDEIRA

- Westin, O., & Roberts, H. I. (2010). Interventionist research – The puberty years: an introduction to the special issue. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1), 5–12.
- 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.