

**APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO EM UMA EMPRESA NACIONAL DE ALUMÍNIO**

**BRUNA COLANTONIO NAGASHI**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**ADILSON CALDEIRA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

# APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO EM UMA EMPRESA NACIONAL DE ALUMÍNIO

## 1. INTRODUÇÃO

A obrigatoriedade de manter estruturas de Gestão de Riscos Corporativos (GRC) em instituições financeiras, operadoras de planos de saúde e outras organizações que possuem ações negociadas na bolsa de valores vem despertando, nas demais empresas brasileiras, a preocupação em se preparar para a redução de possíveis impactos dos eventos de riscos inerentes em suas operações.

Isso se reflete em abordagens encontradas na literatura sobre o aprimoramento do processo de GRC em organizações brasileiras (Assi, 2012; Gustafsson, 2010; Monteiro, 2018; Oliva, 2015; Pardini, 2017; Tjahjono, 2017).

De acordo com COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2013), a GRC 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. O risco é um aspecto que pesa nas decisões de investimentos. Se é fato que, em âmbito macroeconômico, investidores e agentes de financiamento valorizam sinais de estabilidade econômica e flexibilização da política monetária de um país para definir suas estratégias de investimento, também é de se esperar que considerem mais atrativos os investimentos em negócios pautados pela eficácia na GRC, tornando-a fundamental para impulsionar a disponibilidade de crédito e fontes de financiamento como meio para o crescimento das empresas e da economia do País (Freue, 2017).

No que se refere aos aspectos internos com as quais a GRC lida, encontra-se, em COSO (2013), o destaque à necessidade de integração da visão dos riscos e o envolvimento de todos os níveis da organização e o atrelamento dos riscos à estratégia, o que deve incorporar-se à cultura predominante.

Esse foi o desafio enfrentado por uma grande empresa brasileira do setor de alumínio, aqui denominada Aluminis<sup>1</sup>, que há pouco mais de cinco anos incorporou à sua estrutura uma área especializada em GRC, proporcionando a experiência que constituiu o objeto do presente relato. Considerando a necessidade de promover uma mudança cultural, valorizando a importância atribuída pelos diversos setores e níveis hierárquicos sobre os riscos aos quais se expõem em suas operações, bem como as ações que são necessárias para sua mitigação e o enfoque estratégico das decisões.

Observando as práticas de gestão da empresa, identificou-se o potencial de ampliar a consciência quanto aos riscos do negócio, mediante ações estratégicas. A proposta, assim, se pautou pelo objetivo geral de **aprimorar a gestão de riscos da empresa em foco, como meio de promover 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. Com esse propósito, seguiram-se os passos sugeridos pelos autores, principiando pelo entendimento da situação, a partir da análise do contexto

---

<sup>1</sup> Optou-se por disfarçar o nome da empresa, visando preservá-la de exposição pública.

investigado, prosseguindo pelo diagnóstico do problema, proposta de soluções, planejamento de ações, intervenção, avaliação dos resultados, finalizando com uma reflexão sobre a contribuição tecnológica e social do projeto. Ao longo desse processo, procurou-se suporte conceitual e em modelos já consolidados encontrados na literatura, por meio de pesquisa bibliográfica. Essas referências são apresentadas de forma distribuída ao longo do texto, sem que se tenha recorrido a elaboração de uma seção específica destinada à apresentação do aporte teórico-conceitual.

## **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).

São considerados riscos corporativos os eventos capazes de comprometer o alcance dos objetivos da empresa (ISO, 2009; COSO, 2013), que podem se originar 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).

Em diversos setores da economia as organizações são obrigadas, por força legal, a manter processos estruturados de GRC. Nas instituições financeiras brasileiras, sob regulamentação do Banco Central, essa obrigatoriedade ocorre desde 2006, por meio da resolução 3.380. A Superintendência de Seguros Privados, pela IN521 de 2015, obrigou as instituições por ela fiscalizadas a implantar mecanismos de gerenciamento de riscos. No setor público, a Instrução conjunta MP/CGU Nº 1 também determina que as organizações públicas federais efetuem sistematicamente o gerenciamento de riscos. A GRC integrada e estruturada é um instrumento de governança que proporciona condições favoráveis ao alcance de objetivos estratégicos com acurácia (Pardini, 2017).

Em atividades não-financeiras, embora o ambiente fabril seja suscetível a acidentes e a riscos corporativos facilmente identificáveis (Gustafsson, 2010), muitas empresas possuem políticas reativas de GRC, ainda que nas últimas quatro décadas se venha acentuando a consciência de tais ameaças (Mannan e Lees, 2004, Souza, 2002).

A empresa em foco neste projeto é uma das maiores empresas de alumínio da América Latina, fundada há cerca de oitenta anos. Os negócios envolvem um amplo portfólio de produtos de alumínio primário e transformado, sendo responsável por todas as etapas de 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.

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).

O volume de negócios da empresa em foco envolve, anualmente, o beneficiamento de mais de dois milhões de toneladas de bauxita ano, produção de cerca de 350 mil toneladas de alumínio líquido, 450 mil toneladas de produtos acabados, que geram 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.

Registre-se que 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). Ou seja, é evidente a responsabilidade das empresas que operam nessas atividades pela gestão dos riscos a elas inerentes.

Até cinco anos atrás, contudo, a empresa realizava processos de gestão nos riscos direcionados principalmente à saúde, segurança e meio ambiente, para atendimento de normas regulamentadoras determinadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), endereçadas à segurança e medicina do trabalho no ambiente laboral (ENIT, 2019), mas não atentava para as demais categorias de riscos a que está exposta. Para esse fim, contava, desde 2016, com apenas um profissional dedicado a essa função.

Em 2020 constitui-se uma estrutura mais robusta, sob o comando de uma gerência exclusiva que conta com um profissional em nível de gerência, um em nível de coordenação, um especialista, três analistas, um assistente e um auxiliar, com atribuições específicas relativas à GRC. A incumbência inicial da equipe é a implantação da metodologia de GRC (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.

A gestão de riscos tende a influenciar a eficiência e eficácia na utilização dos recursos e nos processos organizacionais, com conseqüente 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. Tal visão considera que todos os contratos são incompletos, em razão da racionalidade limitada, o que expõe a muitos riscos, por razão do oportunismo. Surgem, então, duas perguntas fundamentais, ou seja, que riscos devem ser aceitos e como eles podem ser mitigados? (Williamson, 1998).

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. 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, funcionários 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 do projeto aqui relatado, portanto, foi implementar um sistema de gestão de riscos corporativos integrado às estratégias e à cultura organizacional.

### 3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Uma vez definido o foco do processo intervencionista que se pretendeu realizar com o projeto, buscou-se efetuar um diagnóstico para delinear possíveis soluções cabíveis, principiando por uma pesquisa bibliográfica em busca de apoio teórico-conceitual sobre o fenômeno observado. A partir de então, efetuou-se a análise do estágio de maturidade da GRC da empresa, uma investigação sobre como essa maturidade era percebida pelos profissionais envolvidos e sua concepção sobre possíveis ações que poderiam resultar em sua evolução, conforme descrito nos próximos itens.

#### 3.1 Riscos e sua gestão: 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 GRC 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).

### **3.2 Avaliação da maturidade da Gestão de Riscos Corporativos**

Para Tjahjono (2017), os estudos que discutem a maturidade da GRC 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 GRC tendem a concentrar-se na implementação desse processo, sendo mais raros estudos que avaliem a qualidade, ou seja, a maturidade dos programas de GRC 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 GRC da empresa, recorreu-se a duas propostas metodológicas: modelo proposto por Oliva (2015) e o modelo Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia, elaborado pelo IBGC (2017).

Como primeiro passo para realização do diagnóstico do problema, foi selecionada para avaliação da maturidade de GRC 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 devem ser respondidas considerando a 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).

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 apresentada na Tabela 1, relacionadas aos componentes da GRC. Ao responder a cada uma dessas reflexões, a organização poderá autoavaliar-se e identificar o nível de maturidade em que se encontra em relação às práticas de GRC.

Ainda segundo o IBGC (2017), uma vez que a organização tenha realizado a avaliação do nível de maturidade de GRC 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 para atingir os próximos estágios.

Após a somatória das notas para 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 GRC 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.

Tabela 1

**Reflexões para avaliação dos componentes de evolução em governança e estratégia**

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
				<b>80</b>	<b>28</b>
					<b>35%</b>

**Nota:** Elaborada pelos autores (2021) com base em IBGC (2017).

Considerando a metodologia utilizada, uma maturidade fragmentada representa, para cada componente avaliado, deferentes tipos de análise, sendo elas: Estratégia do GRC - a organização sabe por onde começar, mesmo que não tenha claro aonde quer chegar e as metas de desempenho existem; Governança GRC - as funções da 2ª linha de defesa focam em áreas históricas em resposta ao cumprimento das obrigações regulatórias; Política 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 avaliações - 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 e treinamento, monitoramento e

melhoria contínua - existem comunicações, mas não estão formalmente definidas e treinamentos pontuais são realizados.

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

### 3.3 Identificação da concepção dos gestores

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. Optou-se por realizar uma pesquisa com fim exploratório, com vistas a proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito (Gil, 2007). Os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas, com o uso de um roteiro previamente estabelecido com perguntas predeterminadas.

O grupo de entrevistados foi composto pelo analista, gerente e diretor responsáveis pela GRC da empresa, o que possibilitou coletar detalhes sobre suas percepções com base em três pilares principais da Gestão de Riscos: Operacional, Estratégico e Governança. Para tal propósito, foram elaboradas dezesseis questões abertas, possibilitando respostas livres, posteriormente comparadas (Gerhardt et al., 2016), de modo a obter diferentes pontos de vista 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, realizadas de forma remota e gravadas com o consentimento dos entrevistados, tiveram duração média de 30 minutos. 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 a inferência de conhecimentos relativos às mensagens transmitidas, segundo seu significado formal, e não pelo semântico. Por meio desse procedimento, elaborou-se uma síntese dos recortes dos conteúdos, em que se revela 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 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);

[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 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).

As evidências encontradas no processo conduziram à interpretação de que o problema a ser solucionado era: Como conseguir, em uma empresa tradicional, a atenção necessária para questões estratégicas relacionadas à operacionalização, gestão participativa e aculturação da GRC para geração de valor aos acionistas?

Uma vez definido o problema, estabeleceu-se como propósito central do projeto promover o aprimoramento da gestão de riscos da empresa, a ser conquistado por meio de duas soluções estratégicas: a) Reestruturação da GRC de modo que ela permita a antecipação dos movimentos do mercado, mantendo a empresa preparada para os impactos com as contingências necessárias; b) estabelecimento de uma cultura focada em GRC visando a sistematização do processo para maximização da geração de valor aos acionistas.

#### **4. INTERVENÇÃO PROPOSTA**

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).

##### **4.1 Aspectos envolvidos na mudança**

Conforme descrito anteriormente, uma vez constatada a demanda pela 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 de como se processava a GRC. Efetuou-se, então, a análise da maturidade da GRC, a partir das políticas e instrumentos até então utilizados.

O resultado foi apresentado para a alta gestão da empresa, à qual se integram a presidência, diretorias e gerências gerais. Todos os membros da alta gestão demonstraram grande preocupação quanto à necessidade de aumentar esse nível, bem como transformar a GRC em um processo sistêmico na organização.

Após discussões iniciais estabeleceram-se objetivos a serem alcançados em relação ao acultramento da organização quanto à importância e operacionalização 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.

Até então a GRC não se fazia representar no processo de 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 proporcionar a consideração dos fatores de risco na revisão da estratégia, sua formalização e monitoramento periódico.

#### 4.2 Plano de ações para a mudança proposta

Após os direcionamentos acima, foi estabelecido o plano de ações com o intuito de delimitar os papéis e responsabilidades para implementação da GRC na Aluminis, que contempla as atividades descritas na Tabela 2.

Tabela 2

#### Plano de ações

Ação	Ref.	Atividade	Responsável	Prazos
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 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 2 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 à 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
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	Lançamento da 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, 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 definam 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 materializem-se;	Equipe GRC	60 dias

Ação	Ref.	Atividade	Responsável	Prazos
	24	Estabelecer plano de ação para preventivamente minimizar os impactos e estabelecer plano de gestão de crise para cada risco críticos	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 materializem-se	Liderança	30 dias

**Nota:** Elaborada pelos autores (2021).

O processo de intervenção foi, então, acelerado mediante apresentação e aprovação do plano de ações pela alta gestão da empresa.

### 4.3 Estratégia de intervenção para a 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 a seguir:

1. Criar senso de urgência: Para que fosse possível disseminar em todos os níveis hierárquicos o grau de urgência necessário, iniciou-se a divulgação da GRC 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 GRC, 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 Tabela 2. Plano de Ações);
2. Formar alianças: foi proposto o estabelecimento de *Business Partners* em todas as áreas da Aluminis, que serão capacitados em GRC, 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 Tabela 2. Plano de Ações);
3. Criar uma visão para mudança: Após o estabelecimento de onde a empresa quer chegar com a GRC 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 Tabela 2. Plano de Ações);
4. Investir na comunicação: 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 funcionários (conforme ações 13, 14, 15, 16 e 17 da Tabela 2. Plano de Ações);
5. Empoderar a base: As ações são voltadas para todos os funcionários da empresa, com mais ou menos detalhamento das informações. Toda comunicação será de realizada de forma que os funcionários conheçam seus papéis e responsabilidades dentro da GRC (conforme ações 13, 14, 15, 16 e 17 da Tabela 2. Plano de Ações);
6. Criar metas de curto prazo: 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 funcionários a se manterem ativos na GRC (conforme ações 9, 10, 11 e 12 da Tabela 2. Plano de Ações);
7. Não diminuir o ritmo: a GRC 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 Tabela 2. 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 1 a 19 da Tabela 2. Plano de Ações).

## 5. RESULTADOS OBTIDOS

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 o momento em que se elaborou este relato não se dispunha de elementos que possibilitassem quantificar os resultados da implementação da solução adotada, cuja conclusão requer o cumprimento de etapas do plano de ações que se estendem até o final de 2021. Porém já se notam ganhos comportamentais que podem ser apurados qualitativamente, em decorrência das ações realizadas até o momento, conforme descrito abaixo:

- Adequação da estrutura da equipe de GRC. Inicialmente, a estrutura contava com um gerente que respondia pelas atividades da gestão de riscos como atribuição complementar, com tempo compartilhado com funções relativas a outras áreas da empresa. Conforme estabelecido no projeto, contratou-se um gerente exclusivamente responsável pela GRC;
- A GRC 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 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 a 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 publicadas nas plataformas de comunicação para disseminar os principais conceitos, papéis e responsabilidades da GRC 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, incorporando a consideração de possíveis eventos de riscos que possam impedir ou atrasar a efetiva implementação das estratégias formuladas. Após o exercício de identificação dos possíveis eventos, realizaram-se reuniões com os principais envolvidos, aos quais se atribuiu 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 as suas atividades, para que sejam tratados pelos fóruns responsáveis, ou seja, o Comitê de GRC e a alta gestão.

As ações estipuladas para a realização do projeto foram planejadas em um horizonte de dois anos, de modo que se espera que a plenitude dos resultados almejados seja atingida nesse prazo. Por ser um processo de melhoria contínua, ao longo da implantação das etapas previstas no Plano de Ações, se efetuarão avaliações com o intuito de identificar possíveis melhorias e ajustes requeridos no processo, comunicação e efetividade da GRC na empresa.

## **6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL**

O projeto descrito neste relato se iniciou a partir da reestruturação da área de GRC da empresa, buscando o estabelecimento de um diagnóstico pautado pela busca de resposta à questão: Como conseguir, em uma empresa tradicional, a atenção necessária para questões estratégicas relacionadas à operacionalização, gestão participativa e aculturação da GRC para geração de valor aos acionistas?

Visando promover o aprimoramento da GRC da empresa em foco, adotou-se como referência a proposta metodológica de Marcondes et al. (2017) para trabalhos práticos e aplicados à resolução de problemas organizacionais. De acordo com tal modelo, efetuou-se o diagnóstico da situação imperante no momento em que se principiou a ação, realizando-se a avaliação da Maturidade da GRC, mediante entrevistas com profissionais em posições chaves da estrutura da empresa.

Para embasamento da avaliação da situação identificada, buscou-se apoio em recomendações encontradas na literatura que versa sobre temas como a GRC, Administração Estratégica e Criação de Valor. Construiu-se, assim, uma visão conceitual sobre o papel da GRC, o que possibilitou, então, auferir se as características que então se encontrava na forma pela qual essa gestão 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 GRC, 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 GRC 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 GRC 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 GRC, podendo demonstrar a consolidação de sua metodologia, ferramentas, processos e do aculturação de todas as suas camadas hierárquicas.

Cumpra considerar 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

funcionários, 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 relato, encontra-se em execução.

Um dos aspectos relevantes foi o apoio prestado pela alta administração da empresa à realização do projeto, uma vez que, sem o apoio da alta liderança, o diagnóstico ou aplicação das propostas geradas não teriam sido viabilizados.

Com o referido apoio, o plano de ações vem 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 na sua aplicação, a identificação de melhorias em um curto espaço de tempo demonstra que os efeitos do projeto já estão sendo visíveis no comportamento da organização.

Pode-se considerar que mesmo tendo sido aplicadas em condições típicas de um negócio específico, as técnicas utilizadas podem ser consideradas como exemplo a ser replicado em situações semelhantes enfrentadas por outras organizações de ramos industriais diversos, mediante as devidas adequações às características do ambiente em que estão inseridas e a seus processos internos.

Espera-se, enfim, 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 criação de valor e o consequente desenvolvimento de negócios.

A complexidade típica decorrente do dinamismo e contínua evolução do mercado requer que se invista em ações que promovam continuamente o desenvolvimento das organizações, de modo a promover benefícios à comunidade em que atuam. De acordo com Porter e Kramer (2009), a prosperidade dos negócios pode ser considerada um aspecto relativo à responsabilidade social nas empresas, pois tende a se tornar um agente do desenvolvimento econômico e social, pela da ampliação da oferta de empregos e geração de recursos para a nação.

## 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-industrial/>
- 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.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: 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* (Belo Horizonte. Impresso), v. 10, p. 95-113.
- 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>
- 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>
- 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](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](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*. São Paulo. Recuperado em 04/12/2020, de <http://www.ibgc.org.br>
- IBGC (2017). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Gerenciamento de Riscos Corporativos. Evolução em Governança e Estratégia*. São Paulo. Recuperado em 05/07/2021, de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794>.
- Identificação dos Riscos. (2019). Fundação Educacional. Recuperado em 18/11/2019, de <https://irp-cdn.multiscreensite.com/64d4fda7/files/uploaded/IDENTIFICAC%C3%87%C3%83O%20DOS%20RISCOS.pdf>
- ISO 31000:2009. (2009). *Risk Management – Principles and Guidelines*. Geneva: International Standards Organization.
- 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.
- 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](http://www.b3.com.br/pt_br/noticias)
- 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>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2009). Estratégia e Sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas. In: Porter, M. E. *Competição*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, pp. 437-510.
- 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>
- 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](http://www.sintesc.com/bib/Apostila_de_Gerenciamento_de_%20Riscos.pdf)
- 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>.
- 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.