

## **DESAFIOS ESTRATÉGICOS E APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: A EXPERIÊNCIA EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO**

### **Autoria**

Bruna Colantonio Nagashi - bcolantonio@uol.com.br

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - PPGA / Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Caldeira - adilson.caldeira@mackenzie.br

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios / Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

O texto relata 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. A partir do entendimento da situação inicial, efetuou-se o diagnóstico e a proposição e implementação de estratégias para o aculturamento 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. Espera-se que o relato proporcione contribuições teóricas sobre o fenômeno abordado, considerando que a descrição da experiência empírica de 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 tende a expandir o conhecimento teórico sobre o assunto em evidência.

## DESAFIOS ESTRATÉGICOS E APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: A EXPERIÊNCIA EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO

### RESUMO

O texto relata 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. 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. Espera-se que o relato proporcione contribuições teóricas sobre o fenômeno abordado, considerando que a descrição da experiência empírica de 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 tende a expandir o conhecimento teórico sobre o assunto em evidência.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos corporativos, desenvolvimento de negócios, criação de valor, estratégia, indústria de alumínio.

### 1 INTRODUÇÃO

A obrigatoriedade da Gestão de Riscos Corporativos (GRC) em instituições financeiras, operadoras de planos de saúde e outras organizações que possuem ações negociadas na Bolsa de Valores é uma referência para que demais empresas brasileiras se preocupem com a redução de possíveis impactos de riscos inerentes a suas operações e 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).

Para o COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2013), a GRC, em uma organização, cuja premissa é gerar valor a seus diversos *stakeholders*, as decisões se sujeitam à incidência de riscos pelas próprias incertezas características do ambiente de negócios. Assim sendo, o gerenciamento de riscos assume importância estratégica por agregar ou reduzir valor à organização e influenciar seu desenvolvimento e sustentabilidade.

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. Como o risco é um aspecto considerado nas decisões de investimentos, é de se esperar que negócios pautados pela eficácia na GRC sejam mais atraentes aos olhos dos investidores (Freue, 2017).

A GRC lida com a preocupação em manter os riscos sob controle, visto esta que deve permear todos os níveis da organização e se incorporar à estratégia, como cultura predominante na organização (COSO, 2013).

Esse desafio, enfrentado por uma grande empresa brasileira do setor de alumínio, tornou-se o foco deste projeto. Doravante denominada Aluminis, cujo nome foi disfarçado para preservá-la de exposição pública, a empresa incorporou à sua estrutura uma área especializada em GRC. Considerando a necessidade de promover uma mudança cultural, de modo a pautar o comportamento dos gestores pela busca contínuo da mitigação de riscos aos quais todas as áreas e níveis hierárquicos se expõem em suas decisões.

A proposta do projeto surgiu, então, com o objetivo geral de **aprimorar a gestão de riscos da empresa em foco, como meio de promover o desenvolvimento de seus negócios.**

Para esse fim, adotou-se o método de resolução de problemas organizacionais e exploração de oportunidade de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), cuja abordagem considera que um trabalho de aplicação prática, embora distinto de estudos predominantemente direcionados à construção de conhecimento teórico, não dispensa fundamentação científica. Segundo 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.

Ao longo desse processo, buscou-se suporte conceitual e em modelos 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 de um referencial teórico. Ao adotar referências conceituais e um método estruturado para a 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.

## 2 OPÇÕES METODOLÓGICAS

Rauen (2015), considera como pesquisa intervencionista aquela em que o pesquisador realiza, deliberadamente, uma interferência na realidade. Essa é a principal característica deste projeto, que envolve a aplicação da teoria às práticas observadas na situação em estudo. A própria denominação desse tipo de pesquisa caracteriza o papel do pesquisador como não restrito à coleta e interpretação de dados, ampliando-o pela ação direta, de modo a influenciar os fatos (Oyadomari et al., 2014).

Para Gronhaug e Olson (1999), o caráter científico de uma pesquisa intervencionista pode ser obtido por meio de um roteiro que inclua a seleção e utilização de dados observáveis; interpretação e avaliação das observações realizadas à luz de conceitos teóricos; planejamento e ação de modo adequado ao tipo de estudo; coleta, análise e interpretação dos dados obtidos sobre os resultados das ações desenvolvidas. Alinhados a tais concepções, Marcondes et al. (2017) apresentam uma proposta metodológica baseada na que se pratica em cursos de pós-graduação em Administração da Universidade Eindhoven da Holanda (Aken, Berends e Bij, 2012) e nos procedimentos sugeridos por Vandebosch (2003) para consultoria de planejamento de soluções organizacionais, que denominam “Projeto de Solução de Problemas Empresariais e Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO)”.

Esse foi o método adotado para a realização do presente estudo, produzido de forma aplicada e intervencionista, orientado pelo propósito da construção de meios para a obtenção de resultados concretos de melhorias, com inovação, de modo a ampliar a eficiência e eficácia dos negócios. Em consonância com a proposição de Marcondes et al. (2017), principiou-se buscando o entendimento da situação, prosseguindo pela análise e diagnóstico, com proposição de estratégias que viabilizassem a 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.

Procurou-se, assim, conferir caráter científico à ação intervencionista realizada, esperando que as descobertas decorrentes da experiência prática possibilitem ampliar o conhecimento teórico-conceitual mediante o compartilhamento dos resultados, conforme sugerem Westin e Roberts (2010). Nos tópicos que se apresentam a seguir, descreve-se o trajeto realizado em busca do alcance do objetivo proposto para o projeto.

## 3 CONTEXTO

O escopo da concepção tradicional sobre a gestão de riscos tem sido ampliado pela consideração de que o risco é transfronteiriço, não se limitando apenas a uma unidade ou divisão

específica de uma organização. Observa-se, na atualidade, a tendência de mudança de paradigma das práticas tradicionais para um gerenciamento mais abrangente de riscos, que se convencionou denominar Gerenciamento de Riscos Corporativos - GRC (Tjahjono, 2017).

Consideram-se riscos corporativos eventos capazes de comprometer o desempenho da empresa (ISO, 2009; COSO, 2013), decorrentes do contexto ambiental, dos objetivos organizacionais estabelecidos (IBGC, 2007; Zonatto e Beuren, 2010; COSO, 2013) e das relações com seu ambiente de valor (Oliva, 2015).

Há setores em que, por força legal, as organizações são obrigadas a manter processos estruturados de GRC, como. Nas instituições bancárias brasileiras, isso ocorre desde 2006, por meio da resolução 3.380 do Banco Central. O mesmo se observa no setor de seguros, pela IN521, de 2015, da Superintendência de Seguros Privados. A Instrução conjunta MP/CGU N° 1 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).

Embora o ambiente fabril seja suscetível a acidentes e a riscos corporativos facilmente identificáveis (Gustafsson, 2010), as políticas de GRC reativas predominam sobre as preventivas, ainda que nas últimas quatro décadas se venha acentuando a consciência de tais ameaças (Mannan e Lees, 2004, Souza, 2002). Este projeto tem por foco uma das maiores empresas de alumínio da América Latina, fundada há cerca de oitenta anos. Com amplo portfólio de produtos de alumínio primário e transformado, as operações envolvem todas as etapas de fabricação, desde a mineração e beneficiamento da bauxita até os produtos finais. O modelo de negócio é verticalizado, com elos em toda a cadeia produtiva do alumínio, o que o expõe intensivamente quanto à responsabilidade socioambiental. Por outro lado, possibilita controle da qualidade e capacidade de abastecimento dos mercados nacional e internacional em setores diversos, como as indústrias automotiva, de transportes, de embalagens e de construção civil.

Com a segunda maior reserva de bauxita no mundo, especialmente na região de Trombetas, no Pará, e em Minas Gerais, o Brasil se destaca no cenário mundial na produção de alumínio (Fogaça, 2012). O volume de negócios da Aluminis envolve, anualmente, o beneficiamento de mais de dois milhões de toneladas de bauxita e produção líquida de cerca de 350 mil toneladas de alumínio, 450 mil toneladas de produtos acabados, resultando em receita líquida de mais de R\$ 5 bilhões. A empresa declara adotar como direcionadores a excelência operacional e sustentabilidade, por meio de suas práticas de saúde, segurança, meio ambiente, gestão de pessoas e relacionamento com comunidades, buscando também eficiência em custos e produtividade, bem como inovação e crescimento, por meio da cocriação de soluções com seus clientes. Com esse direcionamento, busca patamares de rentabilidade de referência no setor e a oferta de soluções sustentáveis em transformados.

Desde 2016, a empresa mantém em sua estrutura apenas um profissional dedicado aos procedimentos 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.

Em 2020 constituiu-se uma estrutura mais robusta, sob o comando de uma gerência especializada, com uma equipe composta por uma coordenação, um especialista, três analistas, um assistente e um auxiliar, com atribuições específicas relativas à GRC. A incumbência inicial foi a implantação da metodologia de GRC, com base na ABNT NBR ISO 31000:2018.

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 como de transação. Os de operação correspondem ao valor de mutação patrimonial qualitativa, ocorrida no ciclo operacional interno de uma entidade (Koliver, 2009), enquanto os de transação representam os custos para negociar, editar e garantir a efetivação e cumprimento de contratos,

considerando que todos os contratos são incompletos, em razão da racionalidade limitada, o que expõe a muitos riscos de ocorrência de oportunismo (Williamson, 1998).

Além de identificar, avaliar e administrar riscos diante de incertezas, a GRC integra o processo de criação e preservação de valor (Assi, 2012). Acidentes como rompimentos 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 no comércio internacional. A gestão de risco, portanto, desempenha papel estratégico ao 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.

#### **4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Uma vez definido o foco do processo intervencionista que se pretendeu realizar com o projeto, efetuou-se um diagnóstico das possíveis soluções, principiando por uma pesquisa bibliográfica em busca de apoio teórico-conceitual sobre o fenômeno observado.

Efetuuou-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 na sequência.

##### **4.1 Riscos e sua gestão: Revisão da Literatura**

Para Kaplan e Mikes (2012), a gestão de riscos é comumente tratada como mera questão de *compliance*. Um sistema de gestão de riscos com base em regras pode funcionar para alinhar valores e controlar a conduta de funcionários, mas não contempla riscos inerentes a escolhas estratégicas decorrentes de rupturas ou mudanças no ambiente externo.

O planejamento estratégico impulsiona a empresa e auxilia para que ela possa antecipar-se às ameaças e identificar oportunidades e melhorias potenciais. A gestão de riscos vista com esse enfoque possibilita um olhar voltado para o futuro (Fernandes, 2019). Para Assi (2012), os riscos corporativos devem ser incorporados às políticas, no planejamento estratégico e nos processos de gestão de mudança.

Uma pesquisa da PwC (2018) revela que 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, de *compliance* e legais.

Pereira (2014) pondera as vantagens competitivas potenciais de companhias que exploram seus riscos, a partir de avaliações robustas e coerentes. Dentre estas vantagens, destaca-se a atenção às assimetrias de informação nos mercados, tornando a firma que assume riscos a única detentora daquele conhecimento. Utilizando estes dados para formular estratégias audaciosas, mas ao mesmo tempo cautelosa quanto aos riscos, a firma terá condições de maximizar seus lucros. Assim, cria-se valor por meio da gestão de riscos quando a organização insere este processo nos seus objetivos e, principalmente, nos seus valores (Pereira, 2014).

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

Para Tjahjono (2017), os estudos sobre maturidade da GRC ainda são limitados e revelam falta de concordância entre acadêmicos e profissionais sobre conceitos básicos para o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Risco. Os estudos acadêmicos tendem a concentrar-se mais na implementação do processo de GRC do que na avaliação de sua qualidade, ou seja, a maturidade dos programas de GRC implementados (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 Aluminis, recorreu-se aos componentes do modelo de gerenciamento de riscos corporativos elaborado pelo IBGC (2017): evolução em governança e estratégia. Formularam-se dezessete 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 modelo de informações e Cultura de GRC, comunicação e treinamento e monitoramento e melhoria contínua. As respostas seguiram uma escala de pontuação do tipo Likert, de cinco pontos, sendo que um ponto é considerado nível Inicial, dois, nível Fragmentado, três, nível 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	Pontuação.	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>Nota:</b> Elaborada pelos autores (2021) com base em IBGC (2017).					<b>35%</b>

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 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 aderência 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 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.

### **4.3 Identificação da concepção dos gestores**

Em procedimento complementar para confirmar o nível de maturidade identificado, aplicou-se uma pesquisa qualitativa, que, segundo Goldenberg (1997), não se volta à representatividade numérica, mas ao aprofundamento da compreensão de um fenômeno. A pesquisa teve 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 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 da Gestão de Riscos: Operacional, Estratégico e de 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 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 a inferência de conhecimentos relativos às mensagens transmitidas, segundo seu significado formal, e não pelo semântico.

A síntese do conteúdo analisado 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 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?

Definido o problema, estabeleceu-se como propósito central do projeto promover o aprimoramento da gestão de riscos da empresa, 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 respectivos impactos; b) estabelecimento de uma cultura focada em GRC, visando a sistematização do processo, para maximização da geração de valor aos acionistas.

## 5 INTERVENÇÃO PROPOSTA

Para Borges e Marques (2011), uma proposta de mudança no ambiente de trabalho quase sempre é interpretada como ameaça ao *status quo* do indivíduo (Fonseca, 2000). 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).

### 5.1 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 quanto à sua importância, 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 para a alta gestão da empresa, à qual se integram a presidência, diretorias e gerências gerais, que revelou grande preocupação quanto à necessidade de elevação desse nível e transformação da GRC em um processo sistêmico na organização.

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 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.

## 5.2 Plano de ações para a mudança proposta

Os objetivos estabelecidos foram traduzidos em um plano de ações com o intuito de delimitar os papéis e responsabilidades para implementação da GRC na Aluminis, que contempla as atividades apresentadas 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

Continua

Ação	Ref.	Atividade	Responsável	Prazos
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
	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.

### 5.3 Estratégia de intervenção para a mudança

Para realização da intervenção, tomou-se por referência o roteiro de oito passos para implementação de mudança proposto por Kotter (1996), sem a preocupação, contudo, de seguir as recomendações em sua completude, considerando as adaptações necessárias ao contexto, 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 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).

## 6 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.

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. Porém, há resultados que podem ser apurados qualitativamente, em decorrência das ações realizadas até o momento, conforme se descreve a seguir:

- Adequação da estrutura da equipe de GRC, transformando-a de uma atividade acessória de um integrante da estrutura organizacional então vigente, em uma área especializada no tema;
- 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 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 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.

## **7 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL**

O projeto descrito neste relato envolve a reestruturação da área de GRC da empresa em foco. Estabeleceu-se, preliminarmente, uma análise em 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?

De acordo com a proposta metodológica de Marcondes et al. (2017), adotada como referência para o projeto, estabeleceu-se um diagnóstico que possibilitasse promover o aprimoramento da GRC da empresa. Para conhecimento da situação imperante no momento em que se principiou a ação, procedeu-se à avaliação da Maturidade da GRC, a partir de informações coletadas mediante entrevistas com profissionais em posições chaves da estrutura da empresa.

A avaliação da situação foi realizada com o respaldo de 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 auferir o grau de Maturidade da GRC pelas características então observadas.

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 visando a 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 ações, 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 aplicação, uma vez que depende de engajamento de indivíduos que atuam em todos os níveis hierárquicos e departamentais na estrutura da empresa. Destaque-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 ações 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 a 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.

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, mas age sobre o objeto de estudo (Jonsson & 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 E FONTES DE CONSULTA

- ABAL (2019). *Associação Brasileira de Alumínio*. Recuperado em 21/12/2019 de <https://abal.org.br/estatisticas/nacionais/perfil-da-industria/>
- Aken, J. E. Van, Berends, H. & Bij, H. van der (2012). *Problem-solving in organizations*. 2 ed. New York: Cambridge University Press.
- 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.
- Gronhaug, K. & Olson, O. (1999). Action research and knowledge creation: merits and challenges. *Qualitative Market Research*, 2(1), 1999, pp. 6-14(9).
- 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>.
- ISO 31000:2009. (2009). *Risk Management – Principles and Guidelines*. Geneva: International Standards Organization.
- Jönsson, S. & Lukka, K. (2007). There and Back again: Doing interventionist search in Management Accounting. 373-397. In: Chapman, C.S.; Hopwood, A.G. & Shields, M.D. *Handbook of Management Accounting Research*. v. 1.
- 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.
- Oyadomari, J.C.T.; Silva, P.L. Da; Mendonça Neto, O.R. & 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), pp. 244-265.
- 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>
- Rauen, F. J. (2015). *Roteiros de iniciação científica: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação*. Palhoça: Editora Unisul.
- 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)
- Suomala, P. & Lyly-Vrjänäinen, J. (2010). Interventionist Management Accounting Research: Lessons Learned. *Research executive summaries*, 6 (1), CIMA. Recuperado em 28/12/2021 de: <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*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Westin, O.; Roberts, H. I. (2010). Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1), pp. 5-12.
- 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.