

Transformação do Processo de Gestão de Riscos em uma Empresa Brasileira de Alumínio

Autoria

Bruna Colantonio - bcolantonio@uol.com.br

Prog de Pós-Grad em Admin 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

Fábio Lotti Oliva - fabiousp@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

Mestr Prof em Empreendedorismo/Facul de Economia, Admin e Contab - MPE/FEA/USP - Universidade de São Paulo

Resumo

Embora as empresas industriais se exponham a frequentes riscos de operação, é comum encontrar exemplos em que a não se adotam padrões ou aplicação sistêmica de instrumentos e políticas de gestão de riscos. Este trabalho apresenta análise, diagnóstico e proposta de intervenção no processo de gerenciamento de riscos em uma grande empresa nacional do setor de alumínio, sugerindo-se a adoção de quatro estratégias distintas para melhor aproveitamento de oportunidades e enfrentamento de ameaças: estabelecer uma cultura focada em gestão de riscos; inserir a gestão de riscos no processo de planejamento estratégico, considerando o impacto dos riscos nas decisões estratégicas; reestruturar a gestão de riscos de modo que ela permita a antecipação dos movimentos do mercado, ampliando as condições para que a empresa se mantenha preparada para enfrentar as contingências; e considerar as tendências de riscos na análise estratégica dedicada à antecipação do comportamento do mercado.

Transformação do Processo de Gestão de Riscos em uma Empresa Brasileira de Alumínio

Resumo

Embora as empresas industriais se exponham a frequentes riscos de operação, é comum encontrar exemplos em que a não se adotam padrões ou aplicação sistêmica de instrumentos e políticas de gestão de riscos. Este trabalho apresenta análise, diagnóstico e proposta de intervenção no processo de gerenciamento de riscos em uma grande empresa nacional do setor de alumínio, sugerindo-se a adoção de quatro estratégias distintas para melhor aproveitamento de oportunidades e enfrentamento de ameaças: estabelecer uma cultura focada em gestão de riscos; inserir a gestão de riscos no processo de planejamento estratégico, considerando o impacto dos riscos nas decisões estratégicas; reestruturar a gestão de riscos de modo que ela permita a antecipação dos movimentos do mercado, ampliando as condições para que a empresa se mantenha preparada para enfrentar as contingências; e considerar as tendências de riscos na análise estratégica dedicada à antecipação do comportamento do mercado.

Palavras chaves: gestão de riscos, estratégia, vantagem competitiva, desenvolvimento de negócios, indústria de alumínio

1 Introdução

O processo de gerenciamento de riscos nas organizações brasileiras tem sido foco, nos últimos anos, de grandes discussões e aprimoramentos. A obrigatoriedade de estruturas de gestão de riscos em indústrias financeiras, operadoras de planos de saúde e empresas que possuem ações negociadas na bolsa de valores têm forçado as demais empresas brasileiras a adequarem as suas estruturas para agirem de forma preventiva reduzindo a probabilidade e o impacto dos eventos de riscos à sua operação.

De acordo com COSO (2013), o gerenciamento dos riscos corporativos tem por premissa que uma organização existe para gerar valor a seus diversos *stakeholders*. Diante das incertezas que caracterizam o ambiente de negócios, os gestores tomam decisões sujeitas à incidência de riscos que podem agregar ou reduzir valor à organização, o que confere importância estratégica ao gerenciamento de riscos para garantir desenvolvimento sustentável a uma organização. Com base nessa 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. De acordo com Miguel, Marcondes e Caldeira (2017), o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é determinado pelo valor econômico que se consegue adicionar em comparação com os competidores. Dentre vários pontos indicados como importantes para o gerenciamento de riscos corporativos, COSO (2013) menciona a necessidade de integração da visão dos riscos em todos os níveis organizacionais, o envolvimento de toda a organização e o atrelamento dos riscos à estratégia da empresa, o que deve se incorporar à cultura predominante.

A prática da gestão de riscos aliada ao aculturação dos colaboradores, gestores, diretoria e conselheiros das empresas traduz-se em um marco onde a gestão diária é somada com práticas que visam a minimizar eventos que sejam desfavoráveis ou aproveitar eventos favoráveis.

Apresenta-se, neste texto, a análise e diagnóstico da situação observada em uma grande empresa brasileira do setor de alumínio que há pouco mais de quatro anos inseriu em sua estrutura uma área especializada na gestão de risco. Dentre os desafios encontrados pela nova área destaca-se a necessidade de introduzir uma cultura de riscos efetiva e com enfoque estratégico. Observando as práticas de gestão da empresa, identificou-se o potencial de torná-la mais consciente quanto aos riscos do negócio, mediante ações

estratégicas com o objetivo de adequar o processo de gerenciamento de riscos corporativos da empresa, para conquista e sustentação de vantagem competitiva.

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

2 Contexto e realidade investigada

No cenário atual da gestão de negócios observa-se uma tendência de mudança de paradigma das práticas tradicionais de gerenciamento de riscos para o Gerenciamento de Riscos Corporativos (Tjahjono, 2017). Tais riscos constituem o conjunto de eventos capazes de comprometer o alcance dos objetivos da empresa (ISO, 2009; COSO, 2013). Eles podem ser originados a partir de diferentes fontes em consequência do contexto ambiental no qual as organizações se encontram, dos objetivos organizacionais estabelecidos (IBGC, 2007; Zonatto e Beuren, 2010; COSO, 2013) e das relações que estabelecem com seu ambiente de valor (Oliva, 2015).

Determinados setores da economia demandam um processo estruturado de gerenciamento de riscos. As instituições financeiras devem atender a essa exigência, estabelecida na resolução do CMN nº 3.380, de 29/06/2006. A SUSEP (mediante a IN nº 521, de 2015) obrigou as organizações, por ela supervisionadas, a implantar um processo de gerenciamento de riscos até 31 de dezembro de 2017. A Instrução conjunta MP/CGU nº 1 também determina que as organizações públicas federais implantem o gerenciamento de riscos para favorecer a governança corporativa no alcance de objetivos estratégicos com maior acurácia e otimizar o capital de giro aplicado (Pardini, 2017).

Entre as empresas não-financeiras, o ambiente fabril é o mais suscetível a acidentes e aparentemente os riscos corporativos seriam mais facilmente identificados (Gustafsson, 2008). Entretanto, muitas indústrias ainda adotam uma política reativa de gestão de riscos, em que predomina a abordagem de “prevenção de perdas”, enfocando prejuízos relacionados com a legislação e o meio-ambiente (Souza, 2002; Mannan e Lees, 2004).

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

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

2.1 A empresa em foco

Citada no presente texto com nome fictício para preservar a imagem da organização em foco, a “Aluminium” é uma das maiores empresas de alumínio do Brasil e da América Latina. Presente no mercado há 8 décadas, oferece amplo portfólio de produtos de alumínio primário e transformado, sendo responsável por todas as etapas de sua

fabricação, desde a mineração e beneficiamento da bauxita até o acabamento dos produtos. Tal modelo de negócio verticalizado é considerado pela empresa como adequado para atuação socioambiental responsável em toda a cadeia do alumínio, possibilitando reconhecimento de qualidade no abastecimento de mercados nacional e internacional em setores diversos, como as indústrias automotiva, de transportes, embalagens e construção civil.

Segundo dados de seu Relatório, a Aluminium beneficiou, em 2018, mais de 2 milhões de toneladas de bauxita, matéria prima principal para produção do alumínio, além de 351 mil toneladas de alumínio líquido, 449 mil toneladas de produtos acabados, obtendo uma receita líquida de mais de R\$ 5 bilhões.

Atualmente, a empresa adota 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.

2.2 O mercado e os concorrentes

O ano de 2018 foi marcado por grande volatilidade e incerteza no mercado global de alumínio e nos indicadores macroeconômicos. Os principais indicadores do setor fortaleceram-se ao longo do ano, especialmente por conta do aumento do déficit de alumínio, reflexo de uma demanda resiliente com oferta abaixo do esperado. Com relação ao custo, as principais matérias primas utilizadas na produção de alumínio tiveram um aumento significativo em comparação aos anos anteriores, suportando o aumento no preço do alumínio observado no início do ano. Em contrapartida, a confiança do mercado global foi impactada pela imposição de tarifas de importação norte-americanas, pela guerra comercial entre China e EUA e pela fragilidade no crescimento econômico mundial, levando a uma redução dos preços do alumínio, especialmente no segundo semestre. Nesse contexto, a cotação média do alumínio na London Metal Exchange (LME) sofreu valorização de 7% no ano, quando comparada a 2017, e de 32%, quando comparada a 2016, saindo de US\$ 1.604 por tonelada em 2016 e atingindo US\$ 2.110 por tonelada em 2018. Já o real apresentou uma depreciação de 15% frente ao dólar americano, quando comparado a 2017 (5% quando comparado a 2016), culminando em um aumento de 23% no preço do alumínio em moeda local (Relatório Anual, 2018).

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

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

2.3 Caracterização da situação

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

Porém, casos de catástrofes que afetaram o ambiente, principalmente nas décadas de setenta e oitenta, como as que aconteceram em Flixborough (1974), Seveso (1976) e Bhopal (1984), contribuíram para que as indústrias do mundo todo procurassem mecanismos para melhorar a imagem perante a comunidade mundial. Neste contexto os estudos de análise de riscos (EAR) e os programas de gerenciamento de riscos (PGR) converteram-se em ferramentas de grande importância para a prevenção de acidentes industriais que poderiam afetar o ambiente e em outras atividades nas quais eram manipuladas substâncias perigosas (Fundação Educacional, 2019).

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

Segundo Monteiro (2018), há mais de 25 anos, a administração de riscos surgiu como uma nova área do conhecimento e causou profunda mudança econômica no mundo. Hoje, universidades contam com professores e cursos especializados em risco, empresas possuem áreas de gestão de riscos e estes são temas regulares nos conselhos de administração. Bancos centrais e comissões de valores mobiliários também têm áreas de risco e diversas regulações recentes já são baseadas em risco. A administração de risco existe para gerenciar incertezas do futuro de modo a minimizar perdas potenciais severas. Por mais que a gestão de riscos tenha em si, valor agregado para as empresas, a visão que transparece ao mercado, é a de um sistema burocrático que, conforme Pardini (2017), muitas organizações desenvolvam resistência devido a experiência negativa com o processo, consequência da inabilidade na implantação e/ou na gestão do processo de gerenciamento de riscos.

Eventos recentes ocorridos no Brasil expõem efeitos de riscos inerentes a determinados setores de atuação no mercado. Acidentes como os de rompimento de barragens, causando desastres sociais e ecológicos, são exemplos de impactos nos resultados de negócios, sujeitando as empresas responsáveis a grandes perdas de valor de mercado e danos à imagem, agravando os riscos de desvantagem competitiva em relação a concorrentes de outros países no comércio internacional. Assim sendo, uma cultura que valorize a gestão de risco por compreender seu papel estratégico tende a produzir benefícios diretos para acionistas, colaboradores e clientes, especialmente pela sistematização de ações que tornem esses benefícios percebidos por todos os envolvidos na cadeia de valor da empresa. O desafio motivador deste estudo, portanto, está em implementar um sistema de gestão de riscos que não se limite a uma atuação burocrática, mas também se integre à administração estratégica da empresa.

3 Análise e diagnóstico

Com a preocupação de se adequar às melhores práticas do mercado, a Aluminium instalou, em 2015, uma área dedicada à Gestão de Riscos e Controles Internos. Sua estrutura atual conta com 5 profissionais que respondem diretamente à área de Controladoria da organização. O foco de gerenciamento de riscos quando se iniciou este trabalho se voltava predominantemente para Saúde, Segurança e Meio Ambiente -

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

A operação da empresa está sujeita, contudo, a demais riscos que ultrapassam o âmbito da SSMA, requerendo gestão, monitoramento contínuo para a mitigação dos impactos. Por definição do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013), risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos. Assim, o gerenciamento de riscos corporativos orienta seu enfoque diretamente para as condições necessárias ao cumprimento dos objetivos estabelecidos pela organização.

De modo análogo, pode-se inferir a importância da consideração do risco quando se estabelecem os objetivos no processo de planejamento da empresa. Em levantamento preliminar observou-se, contudo, que a nova área incumbida de operacionalizar a Gestão de Riscos da Aluminium não está envolvida no processo de Planejamento Estratégico da empresa, de modo que não participa da construção de seus objetivos estratégicos.

O processo de Planejamento Estratégico da Aluminium é realizado em quatro fases: Coleta de informações dos ambientes internos e externos a empresa, reunião de discussão e coleta de informações com a alta gestão, consolidação das informações e estruturação dos Direcionadores Estratégicos a serem perseguidos por um período de 5 anos.

Atualmente, os direcionadores são compostos predominantemente por indicadores financeiros. Estabelece-se um parâmetro mínimo a atingir para EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* ou, em português, Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização), Fluxo de Caixa Operacional (FCO, obtido pela fórmula $FCO = \text{Lucro Líquido} + \text{Despesas Não Monetárias} \pm \text{Variação no Capital de Giro Líquido das Despesas Não Monetárias}$) e Fluxo de Caixa Livre (FCL, que corresponde ao FCO deduzido das despesas de capital (CapEx). Além disso, é estabelecido que o TSR mínimo (*Total Shareholder Return*, ou seja, retorno total aos acionistas) no ciclo de 3 a 5 anos e o DY (*Dividend Yield* fixo e variável em função do EBITDA).

Embora se persigam resultados favorável em termos de desempenho e rentabilidade, os Direcionadores Estratégicos não são desdobrados em indicadores que reflitam a influência da gestão de riscos em sua composição.

Na fase inicial do processo de Planejamento Estratégico realiza-se a análise dos ambientes externo e interno da organização. De acordo com Barney & Hesterly (2011), ao conduzir a análise externa, identificam-se ameaças e oportunidades do ambiente em que a organização está inserida, o que deve ser efetuado concomitantemente com a análise interna, para identificar aspectos que constituem forças ou fraquezas da estrutura da empresa, que, respectivamente, conduzir ou prejudicar o aproveitamento de oportunidades ou deixá-la vulnerável ao efeito de ameaças.

Para tornar possível uma avaliação mais detalhada do problema, iniciou-se a análise da empresa por meio da contextualização do ambiente externo – traduzido em oportunidades e ameaças e do ambiente interno – traduzido em forças e fraquezas, conforme detalhado na figura 1.

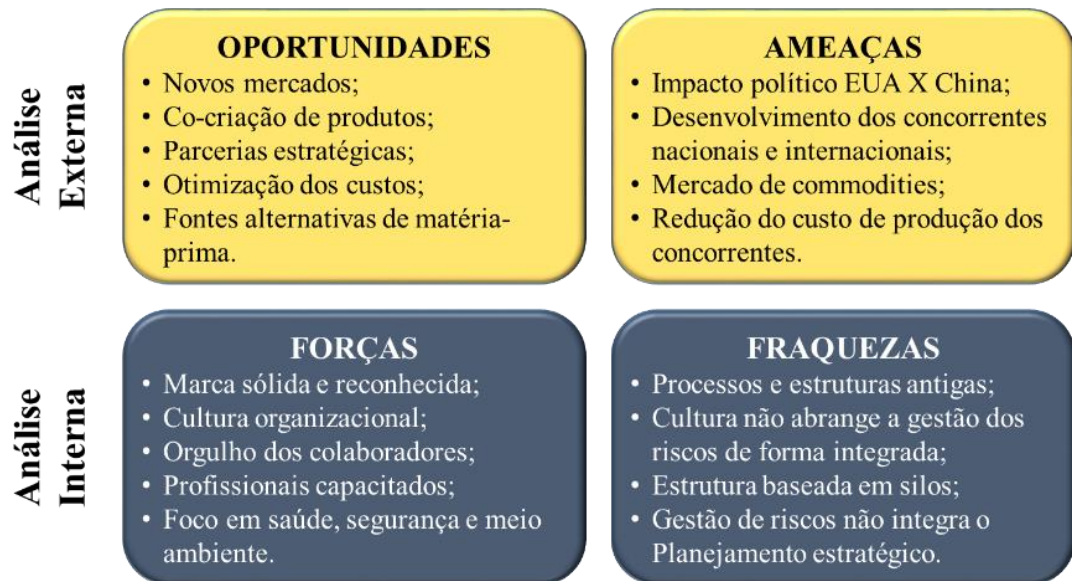


Figura 1 - Análise dos ambientes interno e externo

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2020) com base em Barney & Hesterly, 2011, p.4.

Após avaliação dos ambientes, os fatores foram analisados de forma conjunta, conferindo uma visão sistêmica do negócio da Aluminium, por meio de seu cruzamento, conforme se apresenta na figura 2.

			Ambiente Externo							Total		
Respostas	Ptos.	Perguntas	Oportunidades					Ameaças				
			Novos mercados	Co-criação de produtos	Parcerias estratégicas	Otimização de custos	Fontes alternativas de matéria-prima	Impacto político EUA X China	Desenvolvimento de concorrentes nacionais e internacionais		Mercado de commodities	Redução do custo de produção / carga tributária dos concorrentes
Sem efeito	0	Com que intensidade a Força X ajuda a organização a capturar a Oportunidade Y?										
Ajuda pouco	1											
Ajuda Muito	2											
Sem efeito	0	Com que intensidade a Força X ajuda a organização a se resguardar da Ameaça Y?										
Ajuda pouco	1											
Ajuda Muito	2											
Sem efeito	0	Com que intensidade a Fraqueza X dificulta a organização em aproveitar a Oportunidade Y?										
Difícil pouco	1											
Difícil muito	2											
Sem efeito	0	Com que intensidade a Fraqueza X acentua o risco da Ameaça Y?										
Acentua pouco	1											
Acentua muito	2											
Ambiente Interno	Forças	Marca sólida e reconhecida	2	1	2	0	0	1	1	0	0	7
		Cultura organizacional	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
		Orgulho dos colaboradores	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
		Profissionais capacitados	2	2	2	1	0	1	1	1	1	11
		Foco em saúde, segurança e meio ambiente	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
	Fraquezas	Processos e estruturas antigos	2	1	1	2	1	0	2	0	0	9
		Cultura não abrange a gestão dos riscos de forma integrada	2	2	1	2	2	2	1	1	1	14
		Estrutura baseada em silos	0	1	2	1	1	0	0	0	0	5
		Gestão de riscos não integra o Planejamento estratégico da empresa	2	1	2	2	1	1	2	2	1	14
Total			-2	-2	-1	-2	-4	-1	-3	-2	-1	-

Figura 2 - Análise cruzada dos ambientes interno e externo

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2020) com base no modelo de Roa (2017).

O cruzamento dos fatores considerou quatro principais análises, extraídas do modelo proposto por Roa (2017):

- a. Com que intensidade as Forças ajudam a organização a capturar Oportunidades;

- b. Com que intensidade as Forças ajudam a organização a se resguardar das Ameaças;
c. Com que intensidade as Fraquezas dificultam no aproveitamento das Oportunidades;
d. Com que intensidade as Fraquezas acentuam o risco das Ameaças.

Utilizaram-se pesos pontuados de 0 a 2, onde 0 - não possui efeito sobre as Oportunidades e Ameaças, 1 - ajuda, dificulta ou acentua pouco e 2 - ajuda, dificulta ou acentua muito. Como foco principal deste trabalho, a análise dos fatores se restringiu a fraqueza determinada pelo fato de a que a cultura não abrange a gestão dos riscos de forma integrada, que pode dificultar o aproveitamento das oportunidades bem como acentuar os riscos das ameaças. Sendo traduzidas nos cenários apresentados na Figura 3.

		AMBIENTE EXTERNO			
		OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	Capturar as oportunidades		Resguardo das ameaças	
	FRAQUEZAS	Dificuldade no aproveitamento de oportunidades		Aumento do risco das ameaças	
		Cultura não abranger o gerenciamento de riscos de forma integrada dificulta no aproveitamento de novos mercados, otimização de custos e de fontes alternativas de matérias-primas.	Gestão de Riscos não ser considerada no planejamento estratégico dificulta o aproveitamento de novos mercados, a realização de parceiras estratégicas e otimização de custos.	Cultura não abranger o gerenciamento de riscos de forma integrada acentua os impactos políticos da guerra comercial travada entre EUA e China no mercado de alumínio.	Gestão de Riscos não ser considerada no planejamento estratégico acentua o risco de desenvolvimento de concorrentes bem como as movimentações do mercado de commodities.

Figura 3 - Cenários avaliados – Fraquezas X Oportunidades e Ameaças

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2020).

4 Intervenção

A partir da análise efetuada, buscou-se delinear uma proposta para solução do problema identificado, de modo que a Aluminium preserve as condições de conquista e sustentação da vantagem competitiva, por meio de uma cultura que valorize a integração do gerenciamento de riscos à gestão estratégica da organização.

Com base no cruzamento realizado, observou-se que as ações possíveis para solução do problema identificado neste trabalho estão direcionadas para diminuir os impactos de uma fraqueza para aumentar a chance de ocorrência de uma oportunidade, bem como para Estratégias de Defesa, em busca de diminuir os impactos negativos e perdas causadas por ameaças e fraquezas, reduzindo a possibilidade de que a fraqueza concretize a ameaça. Para o desenvolvimento das Estratégias de Reforço e Defesa voltadas para a Fraqueza decorrente do fato que a cultura não abrange a gestão dos riscos de forma integrada, foi considerando o cenário atual da empresa bem como seu nível de maturidade relacionado ao gerenciamento de seus riscos (Johnson, Scholes e Whittington, 2007).

Considerando que atualmente a Aluminium possui uma equipe focada no desenvolvimento da metodologia e do aculturação da gestão de riscos na organização, espera-se que a necessidade de investimento e recursos para execução das estratégias seja

mínimo a curto prazo, sendo necessária sua reavaliação a médio e longo prazo, considerando o amadurecimento da organização com relação a gestão de seus riscos.

4.1 Solução Adotada

As soluções adotadas para o problema apresentado neste trabalho consideram o desenvolvimento de quatro estratégias, conforme apresentado na Figura 4, que respondem aos principais pontos observados relacionados a gestão de riscos, que seriam:

- **Estratégias de Reforço (Fraquezas X Oportunidades):** 1) Estabelecer uma cultura focada em gestão de riscos para melhor avaliar as alternativas de aproveitamento de novas oportunidades, buscar o desenvolvimento de fontes alternativas de matéria-prima e reduzir custos de produção; 2) inserir a gestão de riscos no processo de planejamento estratégico, considerando o impacto dos riscos nas decisões estratégicas.

- **Estratégias de Defesa (Fraquezas X Ameaças):** 3) Reestruturar a gestão de riscos de modo a que estes sejam considerados na análise que possibilite a antecipação dos movimentos do mercado, mantendo a empresa preparada para os impactos das contingências enfrentadas; e 4) considerar as tendências de riscos na análise estratégica dedicada à antecipação do comportamento do mercado.

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	Estratégia ofensiva	Estratégia de confronto
	FRAQUEZAS	Estratégia de reforço	Estratégia de defesa
		Estabelecer uma cultura focada em gestão de riscos para melhor aproveitamento dos novos mercados, das fontes alternativas de matéria-prima e redução dos custos de produção.	Inserir a Gestão de Riscos durante a estruturação do planejamento estratégico aumentando o aproveitamento dos novos mercados, a realização de parcerias estratégicas e otimização de custos.
		Reestruturar a gestão de riscos de modo que ela permita a antecipação dos movimentos do mercado, mantendo a empresa preparada para os impactos com as contingências necessárias.	Considerar a Gestão de Riscos no processo de construção do planejamento estratégico de modo a antecipar as movimentações do mercado.

Figura 4 - Estratégias com base na análise dos ambientes

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2020).

4.2 Resultados Esperados

Ao adotar as soluções propostas, espera-se que a Aluminium apresente uma postura mais preventiva perante o mercado, de modo que consiga aproveitar de forma mais efetiva as oportunidades bem como diminua o impacto de suas ameaças. Essa postura resultaria em maior preparo, confiança e capacitação das partes interessadas para entender os riscos, impactos e vulnerabilidades as quais a organização está exposta, possibilitando o estabelecimento de ações que mitiguem ou eliminem os seus impactos, visando o atingimento dos objetivos traçados.

O desenvolvimento de uma cultura focada na gestão dos riscos possibilita aos colaboradores, gestores e à direção da Aluminium maior confiança quanto as ações a serem traçadas a curto, médio e longo prazos, uma vez que viabiliza um entendimento mais profundo dos eventos e fatores que impactam ou podem impactar a organização.

Adicionalmente, a inclusão da gestão de riscos no processo de construção do planejamento estratégico da empresa auxilia na previsibilidade de eventos que possam atrasar ou impedir o atingimento dos objetivos traçados, bem como potencializa a possibilidade de atingi-los dentro do planejado.

Com maior assertividade nas suas ações, a Aluminium tende a desenvolver no mercado e com seus clientes uma relação mais efetiva, embasada em transparência, clareza e assertividade em suas decisões. A melhoria na gestão de riscos permite que a organização oferte maior efetividade ao mercado, preservando as condições de conquista e sustentação de vantagem competitiva.

5 Considerações finais e contribuições

O objetivo estabelecido para este trabalho, de adequar o processo de gerenciamento de riscos corporativos da Aluminium, com o intuito de preservar as condições de conquista e sustentação de vantagem competitiva, resultou na proposição de ações estratégicas para solução do problema identificado, por meio do diagnóstico dos cenários internos e externos da organização, tendo como resultado principal a observância da dificuldade no aproveitamento de novos mercados, de fontes alternativas de matérias-primas e na otimização de custos, bem como na acentuação dos impactos políticos da guerra comercial travada entre EUA e China no mercado de alumínio, devido ao fato de que a cultura da organização não abrange o gerenciamento de riscos de forma integrada.

Como solução ao problema identificado, propôs-se a adoção de quatro estratégias distintas, sendo elas de Reforço - Estabelecer uma cultura focada em gestão de riscos para melhor aproveitamento dos novos mercados, das fontes alternativas de matéria-prima e redução dos custos de produção e Inserir a Gestão de Riscos durante a estruturação do planejamento estratégico aumentando o aproveitamento dos novos mercados, a realização de parcerias estratégicas e otimização de custos e as de Defesa - Reestruturar a gestão de riscos de modo que ela permita a antecipação dos movimentos do mercado, mantendo a empresa preparada para os impactos com as contingências necessárias e Considerar a Gestão de Riscos no processo de construção do planejamento estratégico de modo a antecipar as movimentações do mercado.

É esperado que, após a adoção dessas estratégias, a Aluminium apresente uma postura preventiva perante o mercado, de modo que consiga aproveitar de forma mais efetiva as oportunidades bem como diminua o impacto de suas ameaças, aumentando dessa forma sua vantagem competitiva perante o mercado de alumínio.

Propõe-se a continuidade do trabalho, por meio da estruturação das ações necessárias para implementação das estratégias definidas, os a intervenção necessária para sua implantação bem como a avaliação posterior com o intuito de avaliar a efetividade das ações.

Referências e fontes de consulta

- Aon (2017). Índice Aon de Maturidade em Riscos. Relatório de Percepções. Recuperado de <https://www.aon.com/brasil/pesquisa-global-aon.jsp>, em 21/12/2019.
- Barney, J. B e Hesterly, W.S. (2011). Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. Trad. Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal Control — Integrated Framework, (May), 10. <http://doi.org/978-1-93735-239-4>
- ESO, Sistema (2018). O que é SSMA (Saúde e Segurança e Meio Ambiente)?. Recuperado de <https://sistemaeso.com.br/blog/seguranca-no-trabalho/o-que-e-ssma-saude-seguranca-emeio-ambiente> em 19/11/2019.

- Fogaça, J. R. V. (2012). Alumínio. Recuperado de <https://alunosonline.uol.com.br/quimica/aluminio.html> em 18/11/2019.
- Gustafsson, J. (2010). Sound Practices for the Management of Operational Risk. RSA Scandinavia. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=1150668> em 06/12/2019.
- IBGC (2007). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acessado em 04/12/2019.
- ENIT - Inspeção do Trabalho. (2019). SST - NR – Português. Recuperado de <https://enit.trabalho.gov.br/portal/index.php/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-menu/sst-normatizacao/sst-nr-portugues?view=default> em 09/12/2019.
- ISO (2009). ISO 31000:2009 – Risk Management – Principles and Guidelines. Geneva: International Standards Organization.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R (2007). Explorando a estratégia corporativa. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mannan, S., Lees, F. P. (2004). Loss Prevention in the Process Industries: Hazard Identification, Assessment and Control. 3. Ed. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann, 3680 p.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A., Franklin, M. A. & Perez, G. (2017). Metodologia para trabalhos práticos e aplicados. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Miguel, L. A. P.; Marcondes, R. C. & Caldeira, A. (2018). *Creating Value forth Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal*. In: 6th RSEP International Multidisciplinary Conference Proceedings. Ankara - Turquia: Yargi Yayinevi/Yargi Publishing House. p.53 – 76. Recuperado em 3/jan/2020 de: http://rsepconferences.com/my_documents/my_files/AD8_Lisbon_Conf_Proceedings.pdf.
- Oliva, F. L. A maturity model for enterprise risk management: a research for Brazilian companies. *International Journal of Production Economics*, v. 173, p. 66-79, 2015.
- Pardini, E. (2017). Gerenciamento de Riscos - Os fatores de sucesso para sua implantação. Administradores.com. Recuperado de <https://administradores.com.br/> em 18/04/2019.
- Presse, F. (2018). Aço e alumínio, dois metais estratégicos. Recuperado de <https://www.destakjornal.com.br/seu-valor/mercado/detalhe/aco-e-aluminio-dois-metais-estrategicos> em 20/11/2019.
- Relatório Anual. Dados Setoriais apresentados pela Cia. Brasileira de Alumínio. (2018). Recuperado de <https://www.cba.com.br/RelatorioAnual2018> em 20/11/2019.
- Roa, C. R. (2017). Análise SWOT – Passo a passo. Recuperado de <http://academicosdoexcel.com.br/2017/03/02/analise-swot-passo-a-passo/> em 20/11/2019.
- 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 de http://www.sintesc.com/bib/Apostila_de_Gerenciamento_de_%20Riscos.pdf em 06/12/2019.
- Tjahjono, S. (2017). Enterprise Risk Management Implementation Maturity in Financial Companies. *ETIKONOMI*. 16. 10.15408/etk.v16i2.5440.
- Zonatto, V.C. S. e 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.