



COMPANHIA RIOGRANDENSE DE MINERAÇÃO

Carvão Gaúcho Gerando Energia e Desenvolvimento Social

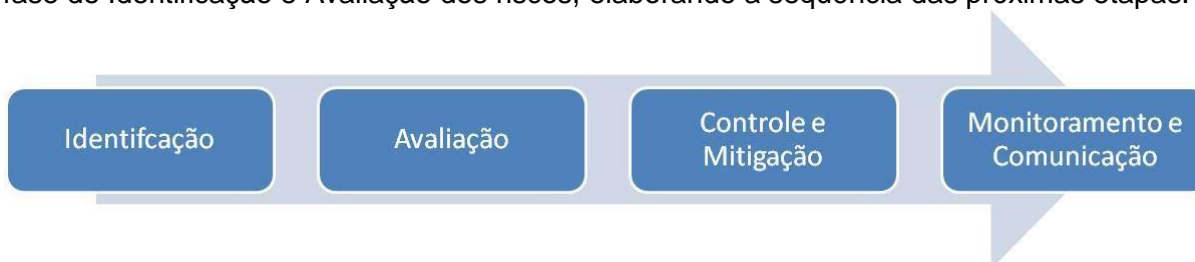
PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
2023

1. INTRODUÇÃO

O Plano de Gestão de Riscos da Companhia Riograndense de Mineração é o planejamento pelo qual se busca um entendimento do nível e da natureza dos riscos corporativos, a fim de que se planeje o tratamento a partir da estimativa do impacto e probabilidade de ocorrência (que decorre da apreciação das causas potencialmente motivadoras de cada risco e do grau de exposição aos mesmos). Neste sentido de seguir o propósito de nortear ações a partir de hierarquização de riscos mapeados junto à CIA, analisou-se os parâmetros de modo a gerar a Matriz de Riscos Corporativos.

2. CICLO DE GERENCIAMENTO

Considerando o ciclo de gerenciamento, conforme figura abaixo, em 2023 iniciamos a fase de Identificação e Avaliação dos riscos, elaborando a sequência das próximas etapas.



2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Os riscos de negócio identificados no corrente ano estão elencados a seguir. Salienta-se que, dado o aspecto dinâmico inerente à CIA, fatores supervenientes possuem a capacidade de alterar o mapeamento ora estabelecido. Riscos corporativos identificados:

MAPEAMENTO DE RISCOS	
RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO
1	Vulnerabilidade e indisponibilidade do ERP
2	Passivo ambiental
3	Ações de marketing e comunicação insuficientes
4	Perda das licenças de operação
5	Ausência da política de consequências voltada a resultados
6	Dificuldade na emissão de licenças
7	Riscos ambientais (agentes químicos, físicos e biológicos)
8	Inviabilidade de fluxo de caixa
9	Baixo desempenho ou falta de recursos humanos
10	Passivo Trabalhista
11	Critérios e processo de formação ineficientes para a sucessão das lideranças
12	Risco de mercado
13	Defasagem tecnológica
14	Ineficiência dos processos licitatórios
15	Escassez de recursos para investimentos

2.2. AVALIAÇÃO DOS RISCOS

A avaliação de riscos visa promover o entendimento do nível de risco e de sua natureza, auxiliando na definição de prioridades e opções de tratamento aos riscos identificados. Por meio dela, é possível saber qual a probabilidade dos riscos virem a acontecer e calcular seus respectivos impactos nos processos da empresa.

Optou-se pela avaliação de riscos qualitativa (subjetiva), que consiste na utilização de critérios preestabelecidos com uma escala de valoração para a determinação do nível do risco.

Para a avaliação dos riscos, dois parâmetros carecem observação.

- a. Saber qual é a probabilidade dos riscos ocorrerem, frente à condição existente de cada processo e área de negócio;
- b. calcular o impacto, ou seja, as consequências para o processo impactado.



2.2.1. Identificação do Grau de Probabilidade

Para identificar o Grau de Probabilidade temos dois critérios: O Critério dos Fatores de Riscos e o Critério da Exposição. O Grau de Probabilidade está alicerçado em uma fórmula simples, que calcula de forma direta, através da multiplicação dos dois critérios, o nível de possibilidade de o evento vir a acontecer, frente a sua condição e exposição. Abaixo, segue a descrição dos riscos com a apresentação do cálculo do Grau de Probabilidade:

MAPEAMENTO DE RISCOS							
RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO	PROBABILIDADE					
		FATOR DE RISCO		NÍVEL DO FATOR DE RISCO	EXPOSIÇÃO	NÍVEL DE PROBABILIDADE	NÍVEL DE PROBABILIDADE (%)
		ADM	OPERACIONAL				
1	Vulnerabilidade e indisponibilidade do ERP	3	1	2	3	Alta	> 40% a 60%
2	Passivo ambiental	1	4	2,5	5	Muito Alta	> 60% a 80%
3	Ações de marketing e comunicação insuficientes	2	2	2	1	Baixa	≤ 20%
4	Perda das licenças de operação	2	4	3	2	Média	> 20% a 40%
5	Ausência da política de consequências voltada a resultados	3	2	2,5	2	Média	> 20% a 40%
6	Dificuldade na emissão de licenças	2	4	3	2	Média	> 20% a 40%
7	Riscos ambientais (agentes químicos, físicos e biológicos)	2	4	3	5	Elevada	> 80%
8	Inviabilidade de fluxo de caixa	3	3	3	4	Alta	> 40% a 60%
9	Baixo desempenho ou falta de recursos humanos	4	4	4	4	Muito Alta	> 60% a 80%
10	Passivo Trabalhista	4	4	4	4	Elevada	> 80%
11	Crítérios e processo de formação ineficientes para a sucessão das lideranças	2	2	2	2	Média	> 20% a 40%
12	Risco de mercado	3	4	3,5	5	Muito Alta	> 60% a 80%
13	Defasagem tecnológica	2	4	3	4	Alta	> 40% a 60%
14	Ineficiência dos processos licitatórios	3	2	2,5	3	Média	> 20% a 40%
15	Escassez de recursos para investimentos	2	5	3,5	3	Alta	> 40% a 60%

Na análise do fator de risco foram consideradas as áreas administrativas e operacionais da CIA.

2.2.2. Identificação do Impacto

Neste estudo há a carência de cogitar as possíveis consequências que os eventos causam. A metodologia utiliza um fator de impacto com pesos diferenciados. Cada Fator de Impacto possui um valor conforme a seguir:

- Imagem (peso 2);
- Financeiro (peso 4);
- Legal (peso 4);
- Operacional (peso 5).

Ainda é atribuída uma nota de valoração, tendo em vista o nível de consequência. O objetivo é a obtenção de uma Média Ponderada, equalizando desta forma o Nível de Impacto. A seguir, apresenta-se a descrição dos riscos com o respectivo cálculo do impacto.

MAPEAMENTO DE RISCOS								
RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO	IMPACTO						
		IMAGEM	FINANCEIRO	LEGAL	OPERACIONAL	GRAU DO IMPACTO	FAIXA DE IMPACTO	NÍVEL DE IMPACTO
1	Vulnerabilidade e indisponibilidade do ERP	2	4	4	3	3,40	3	Moderado
2	Passivo ambiental	4	5	5	3	4,20	4	Severo
3	Ações de marketing e comunicação insuficientes	4	2	2	2	2,27	2	Leve
4	Perda das licenças de operação	2	4	4	5	4,07	4	Severo
5	Ausência da política de consequências voltada a resultados	3	3	3	3	3,00	3	Moderado
6	Dificuldade na emissão de licenças	2	3	4	3	3,13	3	Moderado
7	Riscos ambientais (agentes químicos, físicos e biológicos)	4	3	5	3	3,67	4	Severo
8	Inviabilidade de fluxo de caixa	3	5	4	3	3,80	4	Severo
9	Baixo desempenho ou falta de recursos humanos	2	2	3	4	2,93	3	Moderado
10	Passivo Trabalhista	3	4	5	3	3,80	4	Severo
11	Crítérios e processo de formação ineficientes para a sucessão das lideranças	2	2	3	3	2,60	3	Moderado
12	Risco de mercado	3	5	4	4	4,13	4	Severo
13	Defasagem tecnológica	3	3	3	5	3,67	4	Severo
14	Ineficiência dos processos licitatórios	2	3	4	3	3,13	3	Moderado
15	Escassez de recursos para investimentos	3	2	4	4	3,33	3	Moderado

A faixa de impacto é, na realidade, o valor arredondado do grau de impacto percebido e, como resultado é definido o nível de impacto de cada risco.

3. ANÁLISE DOS RISCOS

Neste tópico os riscos são analisados, medindo o grau de criticidade, com base nos critérios de probabilidade e impacto dos riscos, tal como previamente estabelecidos. Como resultado, a empresa pode nortear a prioridade dos riscos e dar ação aos planos de mitigação com base na criticidade avaliada. A seguir estão os riscos já em ordem de criticidade, com as faixas e níveis de probabilidade e impacto.

RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO	FAIXA DE PROBABILIDADE	NÍVEL DE PROBABILIDADE	FAIXA DE IMPACTO	NÍVEL DE IMPACTO	GRAU MATRIZ
1	Riscos ambientais (agentes químicos, físicos e biológicos)	5	Elevada	4	Severo	A
2	Passivo Trabalhista	4	Elevada	4	Severo	A
3	Risco de mercado	5	Muito Alta	4	Severo	A
4	Passivo ambiental	5	Muito Alta	4	Severo	A
5	Inviabilidade de fluxo de caixa	4	Alta	4	Severo	A
6	Defasagem tecnológica	4	Alta	4	Severo	A
7	Baixo desempenho ou falta de recursos humanos	4	Muito Alta	3	Moderado	B
8	Escassez de recursos para investimentos	3	Alta	3	Moderado	B
9	Vulnerabilidade e indisponibilidade do ERP	3	Alta	3	Moderado	B
10	Perda das licenças de operação	2	Média	4	Severo	B
11	Critérios e processo de formação ineficientes para a sucessão das lideranças	2	Média	3	Moderado	C
12	Ineficiência dos processos licitatórios	3	Média	3	Moderado	C
13	Ausência da política de consequências voltada a resultados	2	Média	3	Moderado	C
14	Dificuldade na emissão de licenças	2	Média	3	Moderado	C
15	Ações de marketing e comunicação insuficientes	1	Baixa	2	Leve	D

Ciente dos riscos, seu combate decorre fundamentalmente do comprometimento da Administração com o gerenciamento de riscos, sobre o qual é responsável.

Neste sentido, sugere-se o tratamento desses riscos, seguindo sempre uma das seguintes opções: evitar, aceitar e reter, aceitar e reduzir ou aceitar e transferir/compartilhar. Para mitigação dos riscos, das diretrizes devem surgir planos de ação elaborados a partir de uma matriz de responsabilidades que segue a técnica 5W2H, pela qual, para cada risco, deve-se definir a medida atuante sobre a(s) causa(s) prioritária, o responsável pela implantação, o prazo, a localização, a motivação e o custo.

A técnica referida transforma em ações práticas toda a análise e a formulação de estratégias idealizadas para o plano de ação.

3.1. COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

Com o objetivo de disseminar a Política de Gestão de Riscos Corporativos, bem como as análises pertinentes, sugere-se o cronograma apresentado abaixo:

ATIVIDADE	2023							
	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Elaboração do Plano de Gestão de Riscos								
Avaliação/parecer da Diretoria sobre o Plano								
Divulgação do Plano às áreas afins								
Levantamento dos processos e controles dos riscos corporativos								
Acompanhamento dos planos de ação das áreas								
Aplicação de questionário de monitoramento de riscos								
Revisão inicial do plano para 2024								

3.2. TRATAMENTO DOS RISCOS

Para cada risco será identificado o objetivo estratégico relacionado, assim como as causas, consequências, processos, controles e planos de ações de mitigações desses riscos, conforme modelo de formulário em anexo – Item 4.

3.3. MONITORAMENTO DOS RISCOS

O monitoramento da execução de cada plano segue o processo definido pela Companhia, executada por meio do “Monitoramento de Riscos”, que consiste em um questionário cujas questões estão organizadas a seguir:

- 1) O plano/meta do gerenciamento de risco de determinado processo.
 - a) O plano de gerenciamento de risco está montado?
 - b) A meta do gerenciamento de risco está estabelecida?
 - c) O plano e a meta acima são conhecidos por todos os membros do departamento envolvido?
- 2) A organização.
 - a) A organização de gerenciamento de risco está montada?
 - b) O responsável pelo gerenciamento do risco está definido?
 - c) Há uma regra para elaboração de relatórios de gerenciamento de risco. Ela é seguida?
- 3) A identificação do risco.
 - a) O risco é conhecido e investigado?
 - b) As normas, políticas e/ou procedimentos internos existentes são periodicamente revisados/atualizados e conhecidos por todos os colaboradores envolvidos?
- 4) A avaliação e importância do risco.
 - a) Pode-se rever o grau (existência e danos) da influência do risco?
 - b) Pode-se prever a frequência de ocorrência do risco?
 - c) A importância do risco está clara?
- 5) A resposta ao risco.
 - a) Estabeleceu alguma medida para os riscos de maior importância?
 - b) O plano de resposta aos riscos (reter, transferir, reduzir e evitar) está claro?
 - c) A meta a ser alcançada está clara?
 - d) O ambiente no qual foi gerado o risco está pronto para ser mudado?
- 6) O plano de ação.
 - a) O plano de ação para o risco está estabelecido?
 - b) A pessoa responsável pela organização está envolvida na elaboração do plano de resposta ao risco?
 - c) O plano de ação para o risco está na direção certa para se adequar ao plano e meta da empresa?
- 7) O progresso do plano de ação.
 - a) A forma de execução do plano de ação está clara?
 - b) A pessoa responsável pelo plano de ação está definida?
 - c) O progresso do plano de ação para o risco é reportado e acompanhado pelo responsável da organização?
 - d) O plano de ação para o risco progride com o planejado?
 - e) Há uma medida a ser utilizada quando há atrasos no cumprimento do plano de ação?
- 8) A identificação e relação das informações de risco.
 - a) As informações sobre o risco podem ser identificadas e relacionadas de acordo com o manual básico de gerenciamento de riscos?
 - b) As medidas em momento de emergência.
 - c) A organização para emergência (sério risco de que riscos de nível 4 e 5 ocorram) está pronta?
 - d) O padrão de conduta em emergência (sério risco de que riscos de nível 4 ou 5 ocorram) está pronto?
- 9) Educação e treinamento.
 - a) Existe um plano de ação de educação e/ou treinamento para membros da equipe?
 - b) O plano de educação e/ou treinamento é realizado?
 - c) Os conteúdos de educação e/ou treinamento são revisados e utilizados?

- 10) Auditoria (ou monitoramento).
- Existem regulamentos e/ou normas de auditoria (ou monitoramento)?
 - Existe uma estrutura e plano de auditoria (ou monitoramento)?
 - A auditoria (ou monitoramento) é realizada?
 - O relatório de auditoria é revisado pela alta administração?
- 11) Correção e melhoria contínua.
- Com base no resultado da auditoria, são realizadas as correções e melhorias necessárias.
 - O resultado da correção / melhoria é verificado e acompanhado?
- 12) Eficácia de custo.
- O custo – benefício está equilibrado?

As questões pertinentes a cada tópico deverão ser pontuadas de acordo com o padrão de avaliação que aborda a seguinte escala de valoração:

Monitoramento de Risco		
Escala	Pontuação	Descrição
Nível muito alto	5	<ul style="list-style-type: none"> O nível mais alto realizável; O nível que não precisa de mais nenhuma melhoria.
Nível suficiente	4	<ul style="list-style-type: none"> Nível alto, mesmo não sendo o mais alto; O nível que chegará ao nível mais alto se for melhorado.
Nível necessário	3	<ul style="list-style-type: none"> O risco, a gama de gerenciamento e classe abrangem a área necessária; É feita a quantificação, regularização, convenção regular, documentação, etc; É decidido “quem faz” (pessoa reconhecida, pessoa responsável, etc); Gerenciamento de progresso executado. O padrão de avaliação e o índice do gerenciamento foram decididos; O resultado se equilibrou ao custo.
Melhorias parciais necessárias	2	<ul style="list-style-type: none"> Necessita de melhorias parciais; O nível que irá alcançar o “Nível da necessidade” se melhorar; Se algo não for feito, não alcançará o “Nível da necessidade”.
Melhorias significativas necessárias	1	<ul style="list-style-type: none"> É necessária uma porção maior de melhorias; Torna-se um problema se continuar no mesmo nível.
Melhoria completa necessária	0	<ul style="list-style-type: none"> O nível no qual nada foi feito ou perdeu-se o objetivo; O nível que necessita uma reavaliação completa e novas medidas.

4. ANEXO

4.1. Formulário-modelo para tratamento dos riscos

Formulário Modelo - Tratamento dos Riscos

1. TRATAMENTO DOS RISCOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO						
Responsável		e-mail				
1.1. Risco (evento/ocorrência)						
Código	Descrição		Natureza			
1.2. Processo Analisado						
Descrição			Área Responsável			
1.3. Causas (fonte/origem)						
Código	Descrição			Mitigado?		
1.4. Consequências (resultado/impacto)						
Código	Descrição			Causa Relacionada		
1.5. Classificação do Risco						
Grau	Probabilidade		Impacto			
Justificativa						
Probabilidade / valor do impacto	%		R\$			
Classificação	RISCO					
1.6. Identificação dos Controles						
Código	Descrição	Causa Impactada	Área Resp.	Tipo	Frequência	Classif.