

Identificação e análise de riscos corporativos de imagem em aproveitamentos hidrelétricos brasileiros

Sergio J. Andreucci Jr

Doutorando em Ciências da Comunicação da ECA - Escola de Comunicações e Artes da USP. Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero (2006), MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas (1998), Especialista em Administração em Marketing pela FECAP (1993). Graduado em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero (1990). Professor decano do curso de graduação em Relações Públicas (1994) e professor de Pós-Graduação da Faculdade Cásper Líbero. Professor convidado dos cursos de Pós-graduação Lato Sensu em Comunicação e Marketing e de Comunicação Política da ECA/USP (2002). Coordenador do Curso de Relações Públicas da Fapcom. Email: s.andreucci@usp.br

Fábio Lotti Oliva

Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP desde 2003. Vice-coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEAUSP. Coordenador dos Grupos de Pesquisa da USP, Gestão de Riscos Corporativos e Gestão de Negócios Internacionais, certificados pelo CNPQ. Professor visitante da Université Pierre Mendès France desde 2007. Professor visitante nas Shanghai University, Ural State Technical University e University of York. Possui graduação em Ciência da Computação pela USP (1986), mestrado em Administração pela FEAUSP (2003), doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (2005), pós-doutorado em Administração pela Université Pierre-Mendès-France (2010) e livre docência em Administração pela Universidade de São Paulo (2013). Revisor dos periódicos: The Academy of Management Perspectives, International Journal of Production Economics, Journal of Manufacturing Technology Management, Knowledge Management Research and Practice, International Journal of Production Economics e California Management Review. Email: fabiousp@usp.br

Este artigo relaciona-se com os temas específicos da área de relações públicas e de gestão de crises de imagem, com ênfase nas experiências vividas em aproveitamentos hidrelétricos brasileiros nas últimas duas décadas. Tem como objetivo analisar o fluxo e os resultados do processo de gestão de riscos de imagem, desde a identificação das suas vulnerabilidades, até a implantação do plano de contingenciamento de crises, oriundas de riscos residuais, que tornam incerto o alcance de objetivos organizacionais das empresas e investidores do setor.

Palavras-chave: Risco, Crise, Hidrelétricas, Imagem, Relações Públicas.

Identification and analysis of corporate image risks in Brazilian hydroelectric projects

This article is related to specific issues in the area of public relations and image crisis management, with emphasis on the experiences of Brazilian hydroelectric projects in the last two decades. Its objective is to analyze the flow and results of the image risk management process, from the identification of its vulnerabilities, to the implementation of the crisis contingency plan, arising from residual risks, which make uncertain the scope of corporate organizational objectives and industry investors.

Key-words: Risk, Crisis, Hydroelectric, Image, Public Relations.

Identificación y análisis de riesgos corporativos de imagen en aprovechamientos hidroeléctricos brasileños

Este artículo se relaciona con los temas específicos del área de relaciones públicas y de gestión de crisis de imagen, con énfasis en las experiencias vividas en aprovechamientos hidroeléctricos brasileños en las últimas dos décadas. Se pretende analizar el flujo y los resultados del proceso de gestión de riesgos de imagen, desde la identificación de sus vulnerabilidades, hasta la implantación del plan de contingencia de crisis, oriundas de riesgos residuales, que hacen incierto el logro de objetivos organizacionales de las empresas y los inversores del sector.

Palabras-clave: Riesgo, Crisis, Hidroeléctricas, Imagen, Relaciones públicas.

Introdução

O Brasil apresenta o terceiro maior potencial hidráulico do mundo, atrás apenas de Rússia e China; apesar de uma grande oportunidade, os projetos de construção dessas usinas envolvem um número elevado de riscos ao negócio.

Diversos entraves políticos, econômicos, sociais e ambientais, além do grande número de etapas do projeto – cada uma com suas particularidades, o que exige um notável esforço de engenharia, tanto da parte técnica quanto da parte de gestão –, proporcionam um elevado grau de risco ao setor. Qualquer desvio entre a execução e o planejamento pode resultar em diferenças significativas no custo, na qualidade e no tempo de execução do projeto, além de acarretar uma projeção negativa de imagem e de reputação junto aos seus *stakeholders* e sociedade.

De acordo com estudo do *Reputation Institute* (2012), os setores de tecnologia, cosméticos, produtos para consumo e automotivo desfrutaram de uma reputação forte, enquanto os setores ligados à prestação de serviços tendem a ter uma reputação mais fraca. É o caso dos setores de energia elétrica, saneamento e telecomunicações.

Revisão teórica

O recente cenário do setor elétrico e de outros setores fizeram com que organizações de toda parte do mundo intensificassem esforços e muita atenção com o gerenciamento de riscos, e tornou-se cada vez mais clara a necessidade de uma estratégia estruturada, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos.

Em 2001, o COSO¹ iniciou um projeto com essa finalidade e desenvolveu uma estratégia de fácil utilização pelas organizações para avaliar e melhorar o próprio gerenciamento de riscos. Empresas a partir dessa premissa começaram a constituir planos de gestão de riscos, desenvolvidos de acordo com os seus negócios e diretamente relacionados ao planejamento estratégico das organizações.

Os empreendimentos de infraestrutura, como as hidrelétricas, envolvem, em sua maior parte, uma extensa fase de construção, executada sob diversas circunstâncias e situações de incerteza, causadas por fatores desconhecidos, inesperados ou inevitáveis. Os eventos de risco resultantes, caso não sejam suficientemente controlados, podem inviabilizar a entrega do projeto.

Um risco pode ter várias causas e, caso algo de fato ocorra, pode ocasionar vários impactos sobre os objetivos do projeto, que podem ser de entrega no prazo, de custo, de escopo daquilo que foi contratado ou de qualidade.

Os riscos de um projeto podem ser divididos em dois grupos: conhecidos e desconhecidos. Os riscos conhecidos são aqueles que podem ser identificados e

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO é uma iniciativa conjunta de organizações do setor privado que se dedica a fornecer liderança de pensamento por meio do desenvolvimento de estruturas e orientações sobre gerenciamento de riscos corporativos, controle interno e dissuasão de fraudes.

analisados e, assim, é possível desenvolver respostas a eles utilizando metodologias específicas. Os riscos desconhecidos não podem ser identificados e, portanto, é impossível gerenciá-los de forma proativa, restando alocar uma contingência geral contra as suas ocorrências.

A gestão de riscos passou a ser um instrumento poderoso para melhoria contínua dos processos, bem como um balizador de condutas e de estratégias corporativas. O fato preocupante é que parte das organizações que possuem planos de gestão de riscos não contemplam planos de contingências para possíveis riscos residuais, ou seja, um *risco* que continua após as respostas terem sido implementadas e que permanece mesmo após as contramedidas corporativas.

Como relatado anteriormente, na maioria das vezes organizações só começam a se preocupar com o plano de contingência no momento em que as crises acontecem, essa postura de reação passa a ser extremamente complicada, pois as empresas que não se preparam para a gestão de riscos residuais e de crises dificilmente conseguirão superá-las sem prejuízos, muitas vezes gerando danos irreversíveis a sua imagem e reputação. Cabe aqui ressaltar que um plano de contingência não é apenas um documento de salvaguardas da reputação da organização e sim um instrumento poderoso de gestão, que se organiza em consequência do desenvolvimento do plano de gestão de riscos corporativos e do mapeamento de riscos que possibilitem identificar possíveis problemas, gerando um processo contínuo de melhoria e a busca pela eficiência das organizações.

Empresas preparadas para a gestão de crises associam o plano de contingência ao planejamento de riscos, que está por sua vez ligado diretamente ao planejamento estratégico da instituição, analisando todas as áreas da organização, seus processos, públicos, intermediários e, principalmente, quais são os pontos vulneráveis da sua cadeia produtiva e de distribuição de produtos e serviços, desde a aquisição dos insumos até o pós-venda. Trabalhar preventivamente com as vulnerabilidades, além de proteger e preparar a empresa para possíveis eventos indesejados, contribui para a melhora dos processos administrativos, de produção, de recursos humanos, de recursos financeiros, dentre outros. A gestão de riscos residuais e de crises, portanto, acontece antes do próprio evento indesejado, fortalecendo as empresas administrativamente e organizando o seu sistema anticrises, baseado em todos os fatores de micro e macroambientes que interfiram direta ou indiretamente na organização.

Riscos residuais e possíveis crises não escolhem alvos. Segundo o sumário executivo do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (2007)* gestão de riscos é um processo conduzido em uma organização pela alta gerência, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar potenciais eventos

capazes de afetar seus objetivos, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite da organização. O escopo da gestão de riscos pode variar, podendo ser aplicado a projetos, atividades ou ativos específicos, além de poder abranger desde setores e departamentos até unidades organizacionais ou a organização como um todo.

Considerando ainda as definições da ISO 31000¹ e de outras publicações é possível chegar ao entendimento de que gestão de riscos em nível institucional trata-se de um processo de trabalho de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, aplicável em qualquer área da organização e que contempla as fases de identificar, analisar, avaliar, decidir sobre estratégias de resposta a riscos, planejar e executar ações para modificar o risco, bem como monitorar e comunicar, com vistas ao efetivo alcance dos objetivos da instituição.

Eventos indesejáveis e inesperados, muitas vezes gerados pelo macroambiente e de difícil controle, podem tornar indisponíveis ou degradar a qualidade e o desempenho dos recursos que são utilizados pela organização ou dos produtos e serviços que ela gera. Recursos também podem vir a ter uso inapropriado, indevido. Além disso, eventos no ambiente interno ou externo podem alterar o grau de utilidade dos recursos, dos produtos e serviços, ou ainda, deturpar a imagem da instituição perante o público. Situações desse tipo afetam negativamente e para pior o alcance dos objetivos organizacionais.

Entende-se, portanto, que uma crise é geralmente oriunda de riscos não previstos, de falhas no processo de gestão ou resultante de um risco residual, ou seja, um risco que continua após as respostas a riscos terem sido implementadas. Qualquer empresa está à mercê de lidar a qualquer momento com uma crise. Mário Rosa (2001) ressalta isso nas páginas iniciais de seu livro “A síndrome de Aquiles», obra que discorre sobre crises de imagem. Independentemente da natureza de uma empresa ou do setor em que está inserida, qualquer organização poderá enfrentar uma crise em sua existência e os dirigentes devem estar cientes dessa possibilidade, todavia quanto mais credibilidade e confiança adquiridas, menores as chances de corrosão da imagem da empresa. Rosa (2001, p. 23) define crise como “um conjunto de eventos que podem atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade e a reputação”.

Para Yanaze (2011, p. 87) “os valores das marcas são calculados com base nos atributos tangíveis e intangíveis, sendo que os intangíveis, quando bem trabalhados e adequadamente percebidos pelo cliente, acabam predominando”, todavia, é o somatório dos dois atributos que faz o produto se tornar singular, distinto. O valor da marca organizacional demanda investimentos para a sua

criação, manutenção e ampliação, como todo bem tangível, e como resultado, ocorre o aumento da receita, diminuição dos custos de mercado e ampliação do valor monetário da organização.

O Plano de Contingência é um documento de salvaguarda da organização, onde estão definidas as responsabilidades estabelecidas para atender as consequências de um risco residual que poderá ser gerador de um problema ou até mesmo de uma crise, também contém informações detalhadas sobre as características da área ou dos sistemas envolvidos. É um documento desenvolvido com o objetivo de treinar, organizar, orientar, facilitar, agilizar e uniformizar as ações necessárias às respostas de controle e combate às ocorrências indesejadas. Portanto, contingenciar é pensar estrategicamente. Contingenciar faz parte de um planejamento responsável, pois devemos medir e agir continuamente sobre os nossos riscos, mas não podemos fazer o mesmo com as incertezas.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória devido ao fato de estar estruturada em levantamento de dados secundários, basicamente por meio do levantamento bibliográfico, matérias jornalísticas sobre riscos, crises em projetos hidrelétricos brasileiros e entrevistas com pessoas (*stakeholders*) que possuam experiência prática com o problema pesquisado. Teve como **objetivo** a identificação dos riscos mais prováveis em aproveitamentos hidrelétricos brasileiros, bem como buscou classificar suas probabilidades, natureza, características, origem e o grau de maturidade no que tange à gestão de riscos e consequentemente dos seus planos de contingência. Para o seu desenvolvimento foram desenvolvidas **hipóteses** das quais partimos para checar sua validade em caso de confirmação de tais assertivas iniciais. As hipóteses dessa pesquisa foram concebidas por meio do resultado de levantamento de matérias jornalísticas publicadas nos últimos anos sobre a ocorrência de fatos geradores de crise, bem como baseadas na experiência profissional dos autores que trabalham na área, objeto da pesquisa, há mais de 25 anos. As hipóteses apresentadas para elaboração do roteiro da pesquisa foram:

Os fatores macroambientais oferecem maiores probabilidades de riscos para o setor hidrelétrico brasileiro;

No microambiente, os fatores de relacionamento com terceiros e fornecedores apresentam um maior potencial de risco;

Apesar de possuírem mapeamento de riscos, nem todos os agentes ligados diretamente ao projeto possuem plano de contingenciamento para riscos resi-

duais, inesperados e de crise;

O nível de maturidade em relação aos planos de gestão de riscos, entre os agentes diretamente ligados ao projeto, não é aferido ou controlado;

Os agentes ligados diretamente ao projeto não estão preparados para a gestão de riscos residuais, inesperados e de crise.

A escolha dos **entrevistados** (*stakeholders*) foi resultante de um processo de seleção de especialistas participantes na coleta de dados, no qual decidiu-se dividir os representantes dos *stakeholders* em quatro grupos, ou seja, três especialistas profissionais diretamente ligados ao negócio, objeto de estudo, formados por executivos / diretores em suas empresas, sendo:

Representante do proprietário da Usina Hidrelétrica;

Representante do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica;

Representante do fornecedor e montagem de equipamentos eletromecânicos da Usina Hidrelétrica (turbinas e geradores).

Cabe aqui ressaltar que os representantes dos grupos de stakeholders ligados diretamente ao objeto de estudo, ou seja, representantes (1), (2) e (3), segundo levantamento das fontes pesquisadas, atualmente respondem por cerca de mais de 70% dos empreendimentos hidrelétricos construídos nos últimos anos e de aproximadamente 40% do potencial de geração de energia instalado por usinas hidrelétricas em operação no Brasil.

O quarto representante de *stakeholder* escolhido é um importante e renomado jornalista com mais de 30 anos de experiência na área da hidroeletricidade, responsável por centenas de entrevistas e matérias sobre o assunto, publicadas semanalmente nos principais veículos de comunicação do país. Atualmente presente na principal revista / portal de notícias do segmento, sendo:

Representante de veículo de imprensa especializado em energia hidrelétrica.

Cabe aqui ressaltar que a escolha desse representante de *stakeholder* foi motivada com o objetivo de se obter uma visão formadora de opinião pública junto a sociedade, com um olhar mais crítico e imparcial sobre a realidade desse mercado, bem como por sua participação mais ampla e apurada junto a todos os lados e atores desse setor. Nesse caso, a importância da percepção de um jornalista especializado se faz necessária para termos uma análise sobre o objeto de estudo do ponto de vista de um formador de opinião.

O **Roteiro** para entrevista foi baseado na Matriz de Probabilidade e Impacto – PMD, no qual podemos avaliar a relação de impacto e a sua probabilidade. O roteiro da entrevista percorreu os principais fatores de risco de microambiente e de macroambiente em projetos hidrelétricos brasileiros, bem como a sua relação com o grau de maturidade das organizações nos processos de gestão de riscos.

1. O PMD é uma metodologia internacional criada a partir da adaptação dos conceitos e ferramentas do PMBoK, reconhecido guia internacional de gestão de projetos, para as organizações sociais, institutos e fundações empresariais. A certificação é feita pela APMG Internacional.

Segundo Kotler (1998, p.47-51), uma empresa é constituída por fatores e forças de micro e macroambientes, que muitas vezes estão fora do controle da organização e afetam a capacidade da administração da empresa em desenvolver e manter transações bem-sucedidas. O microambiente é composto por forças relacionadas à interferência direta de empregados e colaboradores da própria empresa, fornecedores, terceiros, intermediários, clientes, concorrentes e vários públicos que se combinam no processo produtivo da organização. O macroambiente é formado por fatores externos, fora do alcance de ação direta das empresas e estão relacionados aos ambientes: demográfico, econômico, ambiental, tecnológico, político/legal e sociocultural.

		← + Impacto -				
		1. Extremo	2. Alto	3. Moderado	4. Baixo	5. Irrelevante
↑ + Probabilidade ↓ -	Quase Certo	Muito Crítico	Muito Crítico	Crítico	Pouco Crítico	Significante
	Muito Provável	Muito Crítico	Crítico	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante
	Pouco Provável	Crítico	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante	Pouco Significante
	Improvável	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante	Pouco Significante	Insignificante
	Raro	Muito Significante	Significante	Pouco Significante	Insignificante	Insignificante

Matriz de Probabilidade e Impacto – PMD

Roteiro da entrevista:

De acordo com a tabela abaixo favor pontuar de 1 a 5 o grau de impacto e de probabilidade do risco em relação aos projetos hidrelétricos brasileiros.

1.Extremo 2.Alto 3.Moderado 4.Baixo 5.Irrelevante

RISCO	IMPACTO	PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO
MICROAMBIENTE			
Clientes			
Concorrência			
Terceiros			
Fornecedores			

Colaboradores			
MACROAMBIENTE			
Legislação			
Sociocultural			
Ambiental			
Tecnológico			
Demográfico			

Em relação as práticas de gestão de riscos corporativos de imagem

	SIM	NÃO	Atualização / periodicidade
Mapa de Riscos			
Plano de Gestão de Riscos			
Plano de Contingência			
Comitê de Gestão de Riscos			
Gestão de Riscos Residuais			
Comitê de Gestão de Crises			
Treinamento e Reciclagem Periódica para Gestão de Riscos e Crises			
Comunicação para Gestão de Riscos			
Comunicação para Gestão de Crises			
Porta-voz preparado para atendimento à imprensa e demais <i>stakeholders</i>			

Para a **coleta de dados** foram feitas entrevistas pessoais com quatro *stakeholders*, no período de junho de 2018, realizadas pessoalmente, formuladas por roteiro estruturado e as notas foram atribuídas pelos entrevistados, tendo como principais aspectos relatados as seguintes informações de acordo com a **análise** a seguir:

(1) Representante do proprietário da Usina Hidrelétrica

Teve como média final de pontuação da matriz de probabilidade e impacto (PMD) a pontuação **2,7**, que indicou o risco à imagem e reputação da organização de **moderado a alto** e a sua probabilidade **muito significativa**. Destacam-se vários fatores de risco ambiental (macroambiente) como de extremo impacto e probabilidade. Durante a entrevista o *stakeholder* selecionado enfatizou que os riscos hidrológicos proporcionam instabilidade na geração hidrelétrica e impossibilidade de entrega da energia contratada para as empresas de distribuição, gerando multas e ressarcimentos. O risco hidrológico hoje já está sendo amplamente debatido e

discutido judicialmente entre empresas geradoras e governo.

Os fatores socioculturais e de legislação também foram destacados pelo entrevistado como de alto risco e probabilidade de ocorrência. A legislação ambiental, por pressão da sociedade, vem a cada dia exigindo das empresas geradoras uma gestão cada vez mais efetiva em relação aos impactos dos seus reservatórios; controle das áreas de erosão e de assoreamento dos rios; controle da fauna silvestre; manejo e reprodução dos peixes de piracema; reflorestamento das margens dos reservatórios; preservação histórica; preservação da cultura das etnias locais, entre outros.

No tocante ao microambiente, o entrevistado destacou como alto o grau de impacto e probabilidade de riscos dos serviços prestados por fornecedores e mão de obra de terceiros. “Existe uma grande gama de serviços contratados pela nossa empresa e infelizmente não conseguimos ter a certeza exata da qualidade e do compromisso desses nossos parceiros com o fornecimento”, relatou o entrevistado dizendo que apesar de exigir certificações e habilitações aos fornecedores, a gestão direta não cabe a ele e sim ao fornecedor. E mesmo diante de um problema de fornecimento a responsabilidade final passa a ser do contratante, gerando muitas vezes problemas de imagem e de reputação. O mesmo acontece com colaboradores terceirizados, que apesar de receberem treinamento acabam não tendo o mesmo nível de satisfação e de motivação em relação a um funcionário registrado pela empresa. Ainda referente aos colaboradores, o entrevistado informou que a empresa vem investindo muito nos últimos três anos nos sistemas de *compliance* em todas as áreas da organização, inclusive criando um departamento exclusivo para gestão de *compliance*.

Em relação ao nível de maturidade da organização nos processos de gestão de riscos e crises, o entrevistado informou que a empresa possui uma área de gestão de riscos responsável pelo mapeamento dos riscos, possui plano de gestão de riscos, treina periodicamente as pessoas envolvidas nesses processos, tem uma área responsável pela comunicação, bem como porta-voz treinado. No que diz respeito ao tratamento de riscos residuais, disse que tudo é feito na medida da necessidade e não possui um plano de contingência de riscos de imagem. Afirmou ainda, que a empresa não tem um comitê de gestão de crises e que está preparada apenas para as contingências operacionais da própria usina hidrelétrica. Relatou que existe uma assessoria de imprensa contratada para relacionamento com a mídia e já foram realizados treinamentos com executivos – *media training*, porém não possuem um plano de crises de imagem.

(2) Representante do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica

Teve como média final de pontuação da matriz de probabilidade e impacto (PMD) a pontuação **2,9**, que indicou o risco à imagem e reputação da organização **moderado** e a sua probabilidade **muito significativa**. Cabe aqui ressaltar que a empresa construtora, objeto da entrevista, após passar por algumas crises importantes de imagem e reputação, realizou uma grande reformulação na sua estrutura organizacional e alterou de forma significativa a sua estratégia de condução de negócios, em especial a sua conduta ética e de *compliance*.

Vários fatores de risco ambiental (macroambiente) como de extremo impacto e probabilidade foram relatados durante a entrevista pelo *stakeholder* selecionado. A construção de uma usina hidrelétrica além de demandar muito tempo para o seu planejamento, passando por várias autorizações até a sua finalização para operação, sem dúvida nenhuma tem como ponto mais sensível os impactos ambientais relacionados com a obra; o desvio do rio; a inundação de uma região para formação do reservatório; o manejo de fauna silvestre da área atingida; mudanças climáticas proporcionadas pela formação do reservatório; a alteração dos aspectos florestais e do ecossistema; a chegada de milhares de operários para as obras de construção, entre outros.

As questões de legislação também são determinantes para a autorização de novas construções. Hoje no Brasil, os grandes aproveitamentos hidrelétricos já foram explorados, ficando apenas parte da Bacia Amazônica como oportunidade para grandes obras, o que acaba dificultando em muito a autorização para esses empreendimentos, por pressão de grupos ambientais do Brasil e do exterior, que acabam influenciando a imprensa, a opinião pública, legisladores e governo. “As grandes obras hidrelétricas em território nacional estão com os dias contados, ficando como alternativa para nossa empresa a construção de barragens em outros países, principalmente na África e na Ásia”, afirmou o entrevistado.

No que diz respeito ao microambiente, o entrevistado enfatizou que houve uma mudança radical na empresa nos últimos anos, principalmente na condução de relacionamento com parceiros, terceiros e fornecedores. Acredita que esses agentes de fato ainda são de forte impacto e risco aos negócios e imagem da organização, disse que os colaboradores passaram por intenso treinamento e a empresa, além de alterar o sua estrutura organizacional e conselho de administração, passou a ter uma diretoria de *compliance*.

Em relação ao nível de maturidade da organização na gestão de riscos e crises, o entrevistado informou que a empresa possui, há mais ou menos dois anos, uma área de gestão de riscos responsável pelo mapeamento dos riscos, tem plano de gestão de riscos, treina periodicamente as pessoas envolvidas nesse processo, tem uma área de comunicação, bem como porta-voz treinado. Possui um comitê de crises que é responsável pelo plano de contingências e de gestão de crises. Dis-

se ainda que o comitê de crises responde pela atualização de todos os protocolos e procedimentos de crise, ficando para o departamento de qualidade o mapeamento e a gestão de riscos. Informou ainda que a empresa está assessorada por escritórios especializados no assunto, tanto na área de risco, *compliance*, como para as questões de comunicação.

(3) Representante do fornecedor de equipamentos eletromecânicos da Usina Hidrelétrica

Teve como média final de pontuação da matriz de probabilidade e impacto (PMD) a pontuação **2,4**, que indicou o risco à imagem e reputação da organização de **moderado a alto** e a sua probabilidade **muito significativa**.

Em relação ao macroambiente, o entrevistado destacou os ambientes político-legal, sociocultural, ambiental e tecnológico como principais fatores de risco para sua empresa. Segundo o *stakeholder*, o ambiente político-legal é de fato uma grande incógnita para o futuro dos negócios da organização, pois as regras do setor estão em constante mudança trazendo instabilidade e futuro incerto para as projeções de novos projetos. Parte desse problema está diretamente ligada aos leilões de energia realizados pelo governo para concessão de novos empreendimentos para o setor, no qual, segundo o entrevistado, usinas hidrelétricas não estão sendo priorizadas pelo governo, que vem oferecendo mais possibilidades e subsídios para energia eólica e solar, fato esse preocupante para um fabricante de equipamentos para usinas hidrelétricas, pois a tendência nacional é cada vez mais investir nessas tecnologias e diminuir a construção de novas usinas hidrelétricas, fazendo com que a empresa tenha que mudar a sua estratégia de mercado, voltando os seus recursos para reformas, modernização e repotencialização de antigas hidrelétricas. Essa tendência, além de seguir um movimento político-legal e tecnológico, também vem ao encontro dos grandes movimentos ambientalistas que não querem mais grandes barragens hidrelétricas no Brasil.

No que diz respeito ao microambiente, o entrevistado relatou como principal risco e de influência negativa aos negócios da empresa o envolvimento de clientes em escândalos de corrupção para construção de hidrelétricas, no caso se referindo às construtoras que são seus principais clientes. “A crise passada pelas construtoras atingiu em cheio os fornecedores de equipamentos, no caso a nossa empresa ficou praticamente dois anos sem novos projetos, trabalhando apenas na finalização dos antigos projetos, o que fez com que a empresa reduzisse o seu número de colaboradores em quase 70%”, afirmou o entrevistado.

Em relação ao nível de maturidade da organização na gestão de riscos e crises, o entrevistado relatou que a empresa possui mapeamento de riscos ope-

racionais de montagem de equipamentos em obras, tem ainda uma área de qualidade responsável pela melhoria dos processos e de gestão de riscos operacionais. Treina periodicamente as pessoas envolvidas nesses processos de melhoria, não possui ações de gestão de riscos residuais, bem como não tem um plano de contingências. Com a redução de pessoal não tem mais uma área de comunicação, ficando por conta de uma assessoria de imprensa contratada o relacionamento com a mídia. Apesar de ter um comitê de crise, segundo o *stakeholder*, esse grupo não se reúne há muito tempo e provavelmente está desatualizado para possíveis respostas.

(4) Representante de veículo de imprensa especializado em energia hidrelétrica

Teve como média final de pontuação da matriz de probabilidade e impacto (PMD) a pontuação **2,2**, que indicou o risco à imagem e reputação do setor **alto** e a sua probabilidade **muito provável e crítica**.

Por se tratar de um representante da imprensa especializada em energia hidrelétrica, com mais de 30 anos de atuação jornalística e editorial na área, o *stakeholder* selecionado apresentou as suas percepções em relação ao setor como um todo, incluindo uma visão do ponto de vista de geração, construção, fornecimento de equipamentos, governo, consumidores e, por fim, opinião pública.

Em relação ao macroambiente, segundo o entrevistado o setor hidrelétrico brasileiro passa, desde a segunda metade de 2016, por uma grande crise, iniciada pelos escândalos de corrupção do governo e das empreiteiras responsáveis pelas grandes obras no país. Os processos investigatórios e, posteriormente, os julgamentos envolvendo todos esses agentes acabaram emperrando as possibilidades de novas hidrelétricas, atrasando algumas concessões e fazendo com que o governo mudasse de ideia em relação ao início de projetos já aprovados, como é o caso da Hidrelétrica Tapajós. O ambiente político-legal, segundo o jornalista, de fato é o maior risco para o setor, seguido das questões ambientais e socioculturais que interferem diretamente na decisão de haver grandes barragens hidrelétricas como alternativa para o crescimento econômico do país. Como especialista na área, comenta que no ambiente tecnológico, apesar do modelo de geração solar e eólica ser bem visto pela sociedade e pelos ambientalistas, não resolverá as questões de demanda energética, pois nem todas regiões são propícias a essas tecnologias, além de serem ainda de custo alto para os consumidores e de baixo potencial de geração de energia para atender a demanda futura. Acredita na redução no consumo de energia por meio de equipamentos mais modernos, no uso múltiplo de várias fontes de energia, incluindo as PCHs (Pequenas Centrais

Hidrelétricas), porém exalta que o futuro para a construção de grandes hidrelétricas no Brasil não existe mais e está quase no seu final. Percebe apenas um mercado voltado para reformas e modernização de grandes hidrelétricas.

Em relação ao nível de maturidade do setor na gestão de riscos e crises, o jornalista nota uma mudança significativa na postura das empresas, principalmente, com o efeito pós-crise envolvendo empreiteiras e governo. Tanto as empreiteiras, quanto as empresas de energia e fornecedores passaram por revisões importantes nas suas políticas de atuação e de conduta ética. No que tange às práticas de gestão de riscos, o entrevistado não tinha conhecimento exato das práticas das empresas, bem como se elas possuíam plano de contingenciamento e de crises. Apenas reforçou, que em momentos de crise, geralmente as respostas das empresas à imprensa eram demoradas, gerando muitas vezes desinformação e agravando as consequências para a imagem e reputação dessas empresas.

Análise dos resultados

Após as entrevistas realizadas com os quatro *stakeholders* selecionados, chegamos à consolidação de informações que puderam reforçar o caminho escolhido pelas hipóteses iniciais relacionadas na metodologia de investigação apresentada. Porém, a percepção do grau de risco e a forma de gestão dos agentes envolvidos apresentou diferenças pontuais em relação ao tipo de risco, grau de impacto e da sua probabilidade, além de demonstrar um perfil diferente do nível de maturidade das organizações em relação à gestão de riscos e de crises.

Os fatores macroambientais oferecem maiores probabilidades de riscos para o setor hidrelétrico brasileiro, com destaque para as questões ambientais e político legais. No microambiente, os fatores de relacionamento com terceiros e fornecedores apresentam potencial de risco evidente, principalmente em assuntos ligados à *compliance*. Apesar de possuírem mapeamento de riscos, nem todos os agentes ligados diretamente ao projeto possuem plano de contingenciamento para riscos residuais, inesperados e de crise, demonstrando que todas as organizações pesquisadas não possuem um ciclo completo de gestão de riscos e de contingenciamento de crises, tornando-as em algum momento vulneráveis em relação à integridade da imagem e reputação.

O nível de maturidade em relação aos planos de gestão de riscos, entre os agentes diretamente ligados ao projeto, não é aferido ou controlado por todas as organizações pesquisadas, somente o Consórcio Construtor apresentou elementos de reciclagem e treinamento de todo o processo, ressaltando que tal postura foi consequência de uma mudança de estratégia, pelo fato de terem passado por várias crises de alto impacto nos últimos anos. E, por último, reforçamos a hi-

pótese de que os agentes ligados diretamente ao projeto não estão preparados para a gestão de riscos residuais, inesperados e de crise, pois, de forma geral, a reciclagem, treinamento, controle e ação corretiva só acontecem para a gestão de riscos operacionais.

Considerações Finais

As hipóteses apontadas na metodologia apresentam um importante caminho de pesquisa a seguir, indicando um campo para uma reflexão mais estratégica da administração e da comunicação. Aparentemente não existe um olhar amplo de gestão de riscos associados à gestão de crises; as organizações ou possuem planos de gestão de riscos ou possuem planos de contingenciamento para crises. A visão de eficiência dos processos da administração, voltada para os resultados operacionais, por meio da gestão de riscos, não se integra ao olhar estratégico das relações públicas. Percebemos, portanto, que não existe um ciclo completo entre gestão de riscos e crises nas organizações pesquisadas, trazendo à tona um alerta e uma oportunidade de ação integrada entre a administração e as relações públicas.

Referências

- AAKER, David A. **Marcas: brand equity gerenciando valor**. 5.ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ABRATT, Russell. **Journal of Marketing Management**. Volume 5, 1989.
- ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica, **Informações Técnicas**, por: SCR - publicado: 22/01/2016 09:39, última modificação: 02/03/2016, Disponível em: www.aneel.gov.br/
- BAIRD, I.S.; THOMAS, H., **What is risk anyway? Using and measuring risk in strategic management**, in Bettis, R.A. and Thomas, H. (Eds), *Risk, Strategy and Management*, JAI Press, Greenwich, CT., 1991.
- COSO, COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – **Internal Control. Integrated Framework**, 2013. Disponível em: < <http://www.coso.org/>>.
- EPE, Empresa de Pesquisa Energética, **Plano de Dados Abertos (PDA)**, 2018. Disponível em: <http://epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/dados-abertos>.
- FARIAS, Luiz Alberto. **Estratégias de Relacionamento com a Mídia**. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora,

2009.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge (org). Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward. **A stakeholder Theory of the Modern Corporation**. In: BEAUCHAMP, T. & BOWIE, N. – Ethical Theory and Business. Pearson Prentice Hall, 1997.

FOMBRUN, Charles J. **Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management**. Routledge, 2007.

FRIEDMAN, Milton. **The social Responsibility of Business is to increase its profits**. In: BEAUCHAMP, T. & BOWIE, N. – Ethical Theory and Business. Pearson Prentice Hall, 1997.

GIOVANINI, W. **Compliance: a excelência na prática**. São Paulo: Compliance Total, 2014.

ISO, INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2011. Disponível em: <www.iso.org>

JABLIN, F.; PUTNAM, L. L. (Ed.) **The New handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

KREEPS, G. L. **La comunicación em las organizaciones**. 2 ed. Buenos Aires: AddisonWesley Iberoamericana, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohlin. **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

MINADEO, R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Trad. de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MUMBY, D. **Organizational communication. A critical approach**. Thousand Oaks: Sage publications, 2013.

OLIVA, F. L.; SOBRAL, M. C.; DAMASCENO, F.; TEIXEIRA, H. J.; GRISI, C. C. H.;

FISCHMANN, A. A.; SANTOS, S. A. **Risks and Strategies in a Brazilian Innovation – Flexfuel Technology**. Journal of Manufacturing Technology Management, Birmingham, Inglaterra, vol. 25, no. 6, p. 916 – 930, 2014.

OLIVA, F. L. **A Maturity Model for Enterprise Risk Management: A Research Brazilian Companies**. International Journal of Production Economics, 2015.

- PALMER, A. **Introdução ao Marketing: teoria e prática**. São Paulo: Ática, 2006.
- PAULA, J. C. N. **Avaliação do desempenho sociocultural das empresas**. Disponível em: Acesso em: 02 jun. 2018.
- ROSA, M. **A reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração, 2006.
- ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca: como construir e manter as marcas fortes**. São Paulo: Harbra Ltda.: 1998
- TAMAYO, A. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional**. In: TAMAYO, A. PORTO, J. B. (org) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- YANAZE, Mitusuru. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

