



**UFRJ**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS**

**LEONARDO BEZERRA BITTENCOURT CALAZANS**

**Institucionalização de Práticas de Gestão de Riscos em uma Empresa do Setor de  
Energia Elétrica**

**Rio de Janeiro**

**2022**

**LEONARDO BEZERRA BITTENCOURT CALAZANS**

**Institucionalização de Práticas de Gestão de Riscos em uma Empresa do Setor de  
Energia Elétrica**

Trabalho de conclusão de curso para obtenção  
do título de graduação em Ciências Contábeis  
apresentado à Universidade Federal do Rio de  
Janeiro - UFRJ.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Bezerra Vieira

Rio de Janeiro  
2022

Dedico esta conquista ao meu pai, mãe, namorada, amigos e demais familiares que me deram suporte ao longo de todas as etapas da minha vida, possibilitando o meu crescimento pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais, que me deram todo o suporte necessário durante a minha vida, permitindo assim a minha entrada na maior universidade do país.

A minha namorada, que sempre me apoiou em todas as minhas decisões e que me proporcionou momentos incríveis dentro e fora da universidade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rafael Bezerra Vieira, que me deu todo o suporte necessário durante a elaboração da monografia, com ótimas percepções sobre o trabalho, contribuindo assim a sua conclusão.

A toda minha família, que sempre me deu muito amor e todo o apoio necessário para enfrentar as adversidades da vida. Sem eles eu não seria nada.

A todos os meus amigos, que me acompanharam nesta jornada, me proporcionando ótimas lembranças, bem como estando ao meu lado nos momentos difíceis.

“A maior glória de viver não está em nunca cair, mas em nos levantar toda vez que caímos”.

Nelson Mandela

## RESUMO

A pesquisa proposta tem como objetivo verificar se a institucionalização de práticas de gestão de riscos ocorreu na Engie Brasil. Para isto, realizou-se um estudo de caso descritivo, longitudinal, documental e qualitativo, por meio da análise dos Relatórios de Administração da companhia, no período de 2017 a 2021. Para esta análise, optou-se por atribuir o conteúdo das RA's em categorias com base nos componentes do modelo COSO (framework COSO 2017). Dada a coleta de informações, foi identificado um total de 514 itens relacionados às categorias e subdivisões do COSO dentro do período analisado, sendo possível observar oscilações expressivas nas quantidades de evidências identificadas ao longos dos anos. Apesar da companhia ter demonstrado nos relatórios de administração informações relevantes referentes à gestão de riscos, bem como planos de ação detalhados para a mitigação dos riscos identificados, constatou-se durante as análises dos dados que a Gerência de Governança, Riscos e Controles foi criada internamente no ano de 2021, revelando estar em um estágio inicial de maturidade, em termos de processo. Desta forma, como conclusão do estudo, infere-se que a gestão de riscos está parcialmente institucionalizada na Engie Brasil, estando em um processo de aperfeiçoamento contínuo.

**Palavras-chave:** Gestão de Riscos. Institucionalização. COSO Framework 2017. Setor elétrico

## ABSTRACT

The proposed research aims to verify whether the institutionalization of risk management practices occurred at Engie Brazil. For this, a descriptive, longitudinal, documentary and qualitative case study was carried out, through the analysis of the company's Management Reports, from 2017 to 2021. For this analysis, it was decided to attribute the content of the Management Reports in categories based on the components of the COSO model (COSO 2017 framework). Given the collection of information, a total of 514 items related to the COSO categories and subdivisions were identified within the analyzed period, and it was possible to observe significant fluctuations in the amounts of evidence identified over the years. Although the company has shown in the management reports relevant information regarding risk management, as well as detailed action plans to mitigate the identified risks, it was found during the data analysis that the Governance, Risks and Controls Management was created internally in the year 2021, revealing to be at an early stage of maturity, in terms of the process. Thus, as a conclusion of the study, it is inferred that risk management is partially institutionalized at Engie Brasil, being in a process of continuous improvement.

**Keywords:** Risk Management. Institutionalization. COSO Framework 2017. Energy Sector.

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – COMPONENTES DO COSO (FRAMEWORK COSO 2017).....	6
QUADRO 2 – MATRIZ DE RISCOS DA ENGIE BRASIL.....	9

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DA EVIDENCIAÇÃO DOS 5 COMPONENTES DO COSO 2017 .....	7
--	---

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão de Riscos.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2</b>	<b>Teoria Institucional.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1</b>	<b>Validação da pesquisa .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2</b>	<b>Coleta, tratamento e análise dos dados.....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>7</b>
<b>4.1</b>	<b>Institucionalização da Gestão de Riscos .....</b>	<b>7</b>
<b>4.2</b>	<b>Principais riscos identificados.....</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>12</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>13</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo o *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Finance*, conforme citado por Assi (2021, p.9), risco “é a probabilidade de que algum evento futuro ou um conjunto de eventos ocorra. Portanto, análise do risco envolve a identificação de mudanças potenciais adversas e do impacto esperado como resultado na organização”. Em linhas gerais, “o gerenciamento dos riscos identificados em uma companhia permite tratar com eficácia as incertezas, a identificar oportunidades, a alinhar as estratégias com o apetite ao risco estabelecido, contribuindo para a melhor tomada de decisão” (TRIVELATO, 2018).

“O gerenciamento agregado de riscos é uma necessidade urgente das empresas, porque a competitividade faz com que tenham que assumir cada vez mais, os riscos no andamento de seus negócios” (PENHA & PARISI, 2005). Neste contexto, “numa escala nacional de competitividade, as empresas que atuam no Setor Elétrico Brasileiro enfrentam um desafio crescente de obter vantagem competitiva, em observância às necessidades da demanda”. (SILVA, 2021).

Dentro deste cenário, o presente estudo busca verificar se a institucionalização da gestão de riscos ocorreu em uma empresa do setor elétrico. Em suma, “a institucionalização é um processo que ocorre a uma organização ao longo do tempo e reflete sua própria história, as pessoas que a integram e seus interesses e a forma pela qual se adaptam ao ambiente” (SELZINICK, 1957 apud SCOTT, 1995). Logo, neste âmbito, a pesquisa proposta visa estudar o desenvolvimento de determinada companhia ao longo dos anos, viabilizando uma maior compreensão sobre o nível de maturidade do gerenciamento dos riscos, bem como permitindo concluir se esta prática está institucionalizada na empresa.

A fim de analisar o processo supracitado e, como delimitação do tema da pesquisa, foi selecionada a empresa Engie Brasil, tendo como objetivo avaliar o desenvolvimento da gestão de riscos ao longo dos últimos 5 anos. Para tal, foram selecionados os relatórios de administração dos anos de 2017 a 2021, servindo de insumo para a coleta e análises de dados, que permitirão responder a problemática desta pesquisa. Assim, ao final deste estudo, pretende-se aferir se o processo de institucionalização da gestão de riscos ocorreu na Engie Brasil, ao longo dos últimos 5 anos de operação da companhia.

O presente ensaio contém, incluindo esta seção, a (1) Introdução, que contextualiza inicialmente a proposta da pesquisa e instiga o entendimento da problemática; (2) Referencial teórico, que apresenta um entendimento inicial sobre a gestão de riscos, bem como no que se refere à teoria institucional; (3) Procedimento metodológicos, que apresenta a metodologia aplicada na realização das análises necessárias para execução da pesquisa proposta; (4)

Descrição e análises dos dados, que expõe o detalhamento dos dados selecionados como insumo para a realização do estudo, bem como os desdobramentos das análises destes dados; (5) Considerações finais, que relata a conclusão e resposta da problemática da pesquisa; e, por último, as Referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Riscos

Desde os primórdios da sociedade, o risco vem sendo objeto de estudo de diversos pesquisadores como Knight (1921) e Simons (1998), que sob a ótica empresarial, tentam compreender as suas origens e definir estratégias organizacionais de mitigação, permitindo assim o seu gerenciamento. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC),

O termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar (*to dare*, em inglês). Costuma-se entender “risco” como possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações. (IBGC, 2007, p. 11).

Toda ação tomada por um indivíduo está envolta de possíveis riscos, que podem comprometer o resultado do que se deseja alcançar. “Quando observamos o âmbito organizacional, à primeira vista pode-se ter dos riscos uma visão desfavorável, isto é entendê-los apenas como a possível ocorrência de eventos que tem impactos prejudiciais sobre os resultados ou sobre o patrimônio da empresa” (MARTIN, 2004). Entretanto, segundo Assi (2021, p.9), “o risco é, portanto, inerente a qualquer atividade de negócio, pode ser de qualquer natureza e ter dimensões e efeitos que podem ser negativos ou positivos”.

“Dessa forma, o domínio dos riscos se baseia em nossas indústrias e serviços em duas ações: conhecimento do risco e redução dos riscos através de todo método eficaz (prevenção, recuperação ou atenuação)”. (FALZON, 2004). Este domínio está diretamente associado ao conceito de gestão de riscos que, de acordo com a Organização Internacional de Padronização (International Organization for Standardization – ISO), “compreende a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento (controle), o monitoramento, a avaliação e a comunicação de riscos”.

A NBR 31000, por sua vez, define a Gestão de Riscos como “um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ABNT, 2009). Ou seja, entende-se que o processo de gestão de riscos envolve uma sequência de fases, sendo estas embasadas por estruturas (*frameworks*) e metodologias, que visam orientar as etapas do gerenciamento. Nesta linha de raciocínio, “entre os modelos de gerenciamento de riscos, o

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* é adotado como instrumento para medir a eficiência dos controles internos nas organizações”. (HERIVÉLTON; MORETTI; SILVA, 2018).

Um estudo realizado por Maffi (2018) avaliou a importância da metodologia do COSO e concluiu que a sua utilização “fornece um controle mais adequado no processo de gerenciamento de riscos corporativos, trazendo para as empresas maior confiabilidade e clareza em suas informações processadas e assim transmitindo para a administração uma segurança maior em relação aos processos executados”. Nesta linha, destacou também a importância do *Enterprise Risk Management (ERM)*, metodologia criada em 2004 pelo COSO, que segundo Maffi (2018),

fornece um foco mais amplo em relação ao gerenciamento de riscos e os controles internos, onde tem como objetivo identificar os eventos que podem vir a afetar a empresa, direcionando e gerenciando os riscos para que eles fiquem dentro do limite de aceitação que a empresa espera (MAFFI, 2019).

Devido a sua relevância, diversos pesquisadores têm dedicado atenção ao tema. Hayne e Free (2014) analisaram a institucionalização do COSO ERM a partir de seu surgimento em 2004, podendo atestar um impacto significativo nas práticas de negócios ao redor do mundo. Assim como o processo de implementação desta metodologia mostrou-se presente no ambiente organizacional, observa-se a necessidade de analisar o processo de gestão de riscos como um todo.

## **2.2 Teoria Institucional**

“As organizações estão inseridas em ambiente constituído por regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social” (SILVA; FONSECA, 1999), sendo assim considerados como elementos institucionais. Na percepção de Zucker (1987), “elementos institucionais são facilmente transmitidos aos recém-chegados, são mantidos por longos períodos de tempo sem maiores justificativas ou elaborações e são altamente resistentes à mudança”. Nesta linha, entende-se que o processo de adequação de um indivíduo em determinada organização deva ocorrer naturalmente, assim como as empresas estão em constante adaptação, por meio do processo de institucionalização.

Oliver (1991) realizou estudos sobre as diferentes respostas estratégicas que as organizações demonstram como resultado, diante das pressões institucionais que são exercidas sobre elas, promovendo maior conformidade ou resistência. Em síntese, diversos teóricos institucionais argumentam que a conformidade torna as organizações menos eficientes, ao mesmo tempo que contribui com a efetividade organizacional, amplificando a sua habilidade

de mobilizar suporte cultural e recursos para a empresa. (DiMaggio & Powell, 1983: 153; Galaskiewicz & Wasserman, 1989: 455; Meyer & Rowan, 1977: 352; Zucker, 1987a: 445 apud Oliver, 1991: 174). Entretanto, o artigo não sugere, seguindo o mesmo racional, que a resistência promoverá eficiência e ineficácia, uma vez que a eficiência dependerá dos objetivos das demandas e expectativas exercidas (OLIVER, 1991).

Rosseto (2005) analisou a perspectiva institucional, que busca explicar os fenômenos organizacionais, através do entendimento do como e do por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e suas consequências nos resultados alcançados (MEYER; ROWAN, 1977; SELZNICK, 1949, 1957, 1996; ZUCKER, 1987; DANIELS; JOHNSON; CHERNATONY, 2002 apud ROSSETO, 2005). Nesta linha, a fim de alcançarem a legitimidade, percebe-se que surge um conflito, no que tange à tomada decisão, entre a desejada legitimidade e as exigências técnicas que têm como fator principal a eficiência. (CARVALHO, VIEIRA; LOPES, 1999; MELO; OLIVEIRA, 2003; ALVES; KOGA, 2003; ANDRADE; MESQUITA, 2003 apud ROSSETO, 2005). Desta forma, no que tange a perspectiva institucional, Rosset (2005) concluiu que

A perspectiva institucional, em consequência, concebe o desenho organizacional não como um processo racional, e sim como processo derivado das pressões tanto externas como internas que, com o tempo, levam às organizações a se parecerem uma com as outras. De acordo com esta perspectiva, as escolhas estratégicas ou as intenções de controle seriam originadas na ordem institucional na qual uma organização se vê imersa. (ROSSETO, 2005).

Araújo (2018) estudou a eventual institucionalização da gestão de riscos em uma empresa do setor de energia. O autor analisou os Relatórios de Administração da empresa selecionada, utilizando os componentes do modelo COSO (Framework COSO 2017) como parâmetros para o tratamento dos dados e concluiu que a gestão de riscos não está institucionalizada na empresa.

No estudo de Schuster (2019), o autor objetivou verificar o processo de institucionalização de práticas de gestão de riscos em uma concessionária de distribuição de energia elétrica. Para tal, realizou uma pesquisa exploratória, por meio de estudo de caso com abordagem da análise qualitativa e quantitativa, em que os resultados demonstraram que a institucionalização ocorre na empresa analisada. Ressaltou ainda que “as principais contribuições da implantação de tais práticas estão relacionadas ao fato de reduzir a incerteza, melhorar e revisar os processos de maneira contínua, melhorar a integração com a auditoria, entre outras vantagens” (SCHUSTER, 2019).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Metodologia aplicada

Inicialmente, para a realização do estudo proposto, optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória, utilizando-se uma abordagem de análise qualitativa e quantitativa, por meio de questionário adaptado como instrumento de coleta dos dados. Neste viés, como tentativa, foi estabelecido contato com aproximadamente 50 empresas pertencentes ao setor elétrico, sendo obtido retorno de apenas 2 companhias, destas quais nenhuma finalizou o preenchimento do questionário. Desta forma, entendeu-se a complexidade do método escolhido, considerando a dependência atrelada a necessidade de resposta dos pontos focais das empresas e, portanto, optou-se pela utilização de outra metodologia como alternativa.

A metodologia da pesquisa foi adaptada do estudo realizado por Araújo (2018), em sua pesquisa “Institucionalização da gestão de riscos em uma empresa de energia”, que descreve o método como sendo

um estudo de caso descritivo (não avançando em análise de causalidade), longitudinal (2017 a 2021), documental (RA com base principal, acrescidos de outros documentos públicos da empresa) e principalmente, qualitativo, suportado pelas proposições do Neo-institucionalismo. (ARAÚJO, Uajára Pessoa; et al, 2018)

Justifica-se a pesquisa como válida, no âmbito da gestão de riscos, pois segundo Araújo (2018), conforme citado pela CVM (1987),

o RA deveria (nem sempre isso é cumprido) contemplar os principais fatos administrativos, incluindo a descrição dos negócios e dos produtos, a análise sobre fatores relevantes sobre o desempenho da companhia, a situação dos projetos de pesquisa e desenvolvimento, as questões relativas à proteção do meio ambiente e a aplicação de programas de racionalização administrativa. (BRASIL, 1976; COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM, 1987 apud ARAÚJO, Uajára Pessoa; OLIVEIRA, Bernard Cardoso; RESENDE, Débora Dia; BRANDÃO, Moisés Luna; SABINO, Poliana Gomes; RAMOS, Renata; LEITE, Rodolfo Carvalho; ARAÚJO, Viviane Mirande de. Institucionalização da gestão de riscos em uma empresa de energia. Caderno de Ciências Sociais Aplicadas, Vitória da Conquista/BA, vol. 15, n° 26, ano 15, p. 1-23, jul/dez 2018.)

Adicionalmente, como escopo da pesquisa foi selecionada a Engie Brasil, devido a sua representatividade no setor elétrico brasileiro, tendo sido considerada a maior empresa privada de energia do País a partir do ano de 2020. Bem como, a decisão se concretizou diante da facilidade de acessar os RA's no portal de divulgação da companhia, bem como devido a qualidade e completude destes documentos.

#### 3.2 Coleta, tratamento e análise dos dados

Como escopo da pesquisa, foi selecionado o período de 2017 a 2021, tendo sido os respectivos RAs baixados em formato pdf, do *site* de informações financeiras da Engie Brasil

(<https://www.engie.com.br/>). Adicionalmente, com base na metodologia desenvolvida por Araújo (2018), “para tratamento dos dados, optou-se pela alocação do conteúdo dos RAs em categorias conforme os elementos do modelo COSO (Framework COSO 2017)”. Este modelo apresenta ao todo cinco categorias principais e 20 subdivisões, sendo classificadas em:

1 – Governança e Cultura (1.1 Supervisão do Risco; 1.2 Estruturas Operacionais; 1.3 Cultura; 1.4 Valores; 1.5 Capital Humano); 2 – Estratégia e Definição de Objetivos (2.1 Contexto de Negócios; 2.2 Apetite a Risco; 2.3 Estratégias Alternativas; 2.4 Objetivos de Negócios); 3 – Performance (3.1 Identificação do Risco; 3.2 Severidade do Risco; 3.3 Priorização do Risco; 3.4 Resposta ao Riscos; 3.5 Portfólio); 4 – Análise e Revisão (4.1 Mudanças Importantes; 4.2 Análise de Riscos e Performance; 4.3 Aprimoramento); 5 – Informação, Comunicação e Divulgação (5.1 Sistemas de Informação; 5.2 Canais de Comunicação; 5.3 Divulgação). (ARAÚJO, Uajára Pessoa; OLIVEIRA, Bernard Cardoso; RESENDE, Débora Dia; BRANDÃO, Moisés Luna; SABINO, Poliana Gomes; RAMOS, Renata; LEITE, Rodolfo Carvalho; ARAÚJO, Viviane Mirande de. Institucionalização da gestão de riscos em uma empresa de energia. Caderno de Ciências Sociais Aplicadas, Vitória da Conquista/BA, vol. 15, nº 26, ano 15, p. 1-23, jul/dez 2018.)

Com base no detalhamento dos componentes do COSO realizado por Arruda (2019), construiu-se o Quadro 1, servindo de insumo teórico para o estudo proposto.

**QUADRO 1 – COMPONENTES DO COSO (FRAMEWORK COSO 2017)**

<b>Componentes</b>	<b>Descrição</b>
<b>1. Governança e Cultura</b>	A governança de riscos define o posicionamento da organização quanto aos riscos, reforçando a importância e estabelecendo responsabilidades de supervisão para a gestão de riscos corporativos, enquanto a cultura de riscos permeia diversas dimensões, passando pelos valores éticos, comportamentos desejados e compreensão do risco na entidade.
<b>2. Estratégia e Definição de Objetivos</b>	O gerenciamento de riscos corporativos, a estratégia e a definição de objetivos trabalham juntos no processo de planejamento estratégico. Um apetite ao risco deve ser estabelecido e alinhado à estratégia. Os objetivos dos negócios colocam a estratégia em prática enquanto servem como base para identificar, avaliar e responder aos riscos.
<b>3. Desempenho</b>	Os riscos que podem afetar a consecução da estratégia e dos objetivos dos negócios precisam ser identificados e avaliados. Os riscos são priorizados pela gravidade, no contexto do apetite ao risco. A organização seleciona respostas ao risco e cria um portfólio dos riscos assumidos.
<b>4. Revisão</b>	O gerenciamento de riscos corporativos requer um processo contínuo de obtenção e compartilhamento das informações necessárias, tanto de fontes internas como externas, que fluem para cima e para baixo e em toda a organização. A proposição de ações é ampla e preenche toda a disponibilidade dos canais existentes ou novos que se façam necessários.
<b>5. Informação, Comunicação e Divulgação</b>	Ao monitorar o desempenho do gerenciamento de risco, a organização pode considerar quão bem os componentes do gerenciamento de riscos estão funcionando ao longo do tempo e à luz de mudanças significativas. As mudanças que podem impactar a estratégia e, conseqüentemente, o desempenho são identificadas.

Fonte: Arruda, 2019.

“Nessa operacionalização, elegeu-se por ter o parágrafo como unidade para a contagem de ocorrências. É oportuno assinalar que alguns parágrafos dos RA continham conteúdo alojável em mais de uma categoria ou subcategoria do modelo e assim se procedeu, contando-o a cada ocasião”. (ARAÚJO, Uajára Pessoa; et al, 2018).

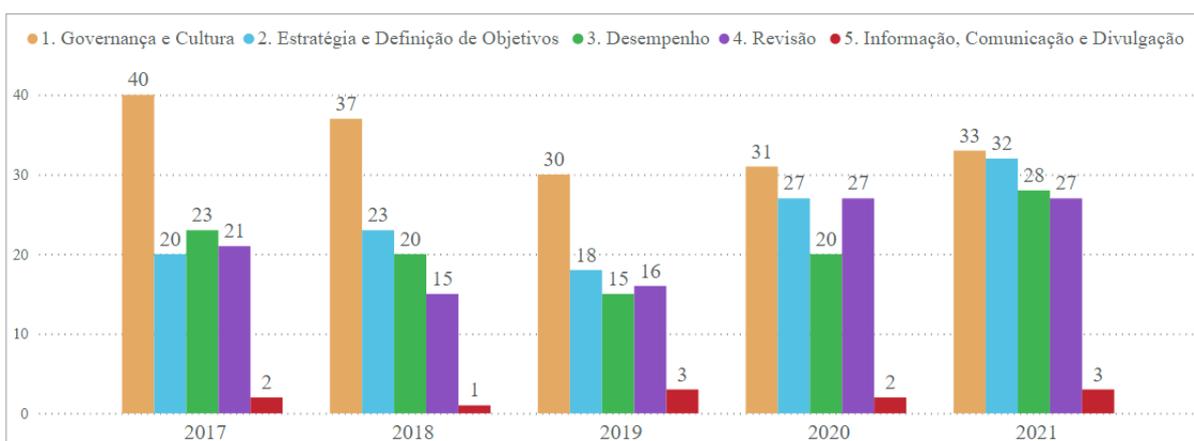
## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Evidenciação da Gestão de Riscos

Os dados da pesquisa foram compostos por 514 itens referentes as categorias e subdivisões do COSO (Framework COSO 2017), identificados nos 5 RAs selecionados para o escopo do estudo. Diante destes dados, foi possível elaborar o Gráfico 1, de modo a demonstrar a evolução da evidenciação dos 5 componentes do COSO no período de 2017 a 2021.

De antemão, assim como observado por Araújo (2018), “sugere-se não haver uma relação entre o grau de evidenciação dos componentes do COSO e o número de páginas presentes nos respectivos RAs”, uma vez que foram identificadas quantidades diferentes de evidências em relatórios que apresentaram o mesmo número de páginas. Como exemplo, os RAs referentes aos anos de 2017 e 2019 divulgaram 52 páginas contendo os resultados da empresa, tendo sido identificado em contrapartida 106 e 82 componentes do COSO respectivamente.

**GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DA EVIDENCIAÇÃO DOS 5 COMPONENTES DO COSO 2017**



Fonte: dados da pesquisa

Dado o Gráfico 1, observa-se a predominância do componente 1, sendo a maior concentração de evidências identificadas em todos os anos analisados. Isto demonstra o empenho da Engie Brasil com os aspectos da Governança Corporativa e da Cultura, principalmente no que tange ao comprometimento com os seus valores-chaves e a responsabilização para com o capital humano. Em contrapartida, foi possível constatar que

apesar do gráfico apresentar certa volatilidade, com variações expressivas nas quantidades de evidências identificadas ao longo dos anos, o componente 5 se manteve constante em todo o período analisado. Somando-se ao fato de que este elemento do COSO foi identificado em menor quantidade nos RAs, quando comparado aos demais, entende-se que a companhia não priorizou a comunicação e divulgação dos riscos detectados, em relação ao seu gerenciamento. Trazendo o aspecto do componente abordado e ressaltando a sua importância, Assi (2021, p.9),

O gerenciamento de risco da organização requer uma melhoria nos processos de comunicação interna e que possamos implementar um procedimento contínuo de obtenção, análise e no compartilhamento de informações necessárias para a tomada de decisão. Sempre que possível, devemos obter as informações de fontes interna e externas, que devem fluir por toda a organização e auxiliar em um processo de aculturação de gestão de riscos para conselho de administração, alta direção, gestores, colaboradores e terceiros. (ASSI, Marcos. Gestão de riscos com controles internos. Saint Paul Editora, 2021)

Por outro lado, diferentemente da linearidade constatada no componente 5, percebe-se uma maior variação de ocorrências identificadas ao longo dos anos, nos demais componentes do COSO. Calculando a variação de ocorrências dos componentes, de 2017 a 2021, pode-se verificar que os componentes 2, 3 e 4 foram os itens mais oscilantes no período analisado, resultando em valores de 25,20, 18,16 e 26,56, respectivamente. Já os componentes 1 e 5 apresentaram saldos de 14,16 e 0,56 nesta ordem, representando a menor parcela de variação da amostragem selecionada. Vale ressaltar que os componentes 2, 3 e 4 contemplam a maior concentração de atividades relacionadas ao tratamento dos riscos, desde a sua análise prévia, com estabelecimento do apetite ao risco, a sua identificação e avaliação e, por fim, o seu gerenciamento, em prol da mitigação efetiva.

Concomitantemente com as mudanças relatadas, o Gráfico 1 também mostra que entre 2020 e 2021 as ocorrências identificadas em todos os componentes do COSO aumentaram significativamente, com o RA referente ao ano de 2021 tendo apresentado em sua totalidade 78 páginas, bem como 123 ocorrências relacionadas a gestão de riscos. Isto se deve pela criação de uma nova unidade organizacional na Engie Brasil, voltada para o gerenciamento dos riscos.

No sentido de aperfeiçoar essa estrutura e as boas práticas relacionadas, foi criada em 2021 a Gerência de Governança, Riscos e Controles, que tem por atribuição coordenar as ações de gestão de riscos, o programa de controles internos, o Sistema Integrado de Gestão (SIG) e o planejamento estratégico. A centralização dessas frentes de trabalho em uma Unidade Organizacional fortalece a geração de valor, dada a oportunidade de sinergia e complementariedade entre as atividades. (ENGIE, 2021a)

A criação desta área não só provê um gerenciamento de riscos mais eficaz, como também contribui com o andamento dos demais órgãos da companhia, como o Conselho de

Administração e a Diretoria Executiva, que “têm nessa estrutura o apoio necessário à condução dos negócios, calcada na identificação assertiva e no devido tratamento a riscos e oportunidades, com foco em ações preventivas e corretivas diante dos diversos desafios envolvidos nas atividades.” (ENGIE,2021<sup>a</sup>).

Consequentemente, a Engie Brasil apresentou no RA referente ao ano de 2021, diversos apontamentos e observações atreladas aos riscos identificados, bem como planos de ação consistentes, que consideram o esforço necessário para mitigação destes riscos. Isto demonstra um evidente avanço no gerenciamento de riscos da entidade e estabelece o início de um processo de padronização, que futuramente tende a causar o efeito da institucionalização de uma forma natural e ampla na companhia.

#### 4.2 Principais riscos identificados

“Em 2021, para fortalecer mecanismos de gestão, a Companhia reuniu as atividades da segunda linha de defesa em uma única Unidade Organizacional, chamada Governança, Riscos e Controles Internos (GRC), que passou a ser responsável, entre outras atribuições, pela atualização da Matriz”. (ENGIE, 2021a). Esta Matriz contém a classificação dos riscos identificados na Engie Brasil e as respectivas ações mitigatórias realizadas. Diante desta classificação, foi possível construir o Quadro 2 através das informações dispostas no RA referente ao ano de 2021.

**QUADRO 2 – MATRIZ DE RISCOS DA ENGIE BRASIL**

(continua)

<b>Riscos</b>	<b>Descrição</b>	<b>Mitigação</b>
<b>Tributário</b>	Evolução adversa da legislação tributária com potencial impacto sobre os resultados da Companhia.	Acompanhamento sistemático de propostas ou mudanças efetivas na legislação, as quais possam afetar as atividades da Companhia. Tal acompanhamento se dá tanto individualmente quanto por meio de entidades representativas.
<b>Regulatório</b>	Evolução adversa da regulação do setor elétrico, historicamente influenciada pelo Governo Federal, que venha a impactar, por exemplo, as modalidades, os termos e as condições dos contratos de compra e venda de energia vigentes, os níveis de produção, os encargos setoriais e o relacionamento entre os agentes do setor.	Participação ativa nos debates sobre as mudanças de regulamentação do setor, por meio de entidades representativas, aliada a um processo estratégico que permita à Companhia se antecipar a eventuais alterações.

(continua)

<b>Segurança Industrial</b>	Danos à integridade dos ativos, ao meio ambiente, à sociedade e/ou à saúde e à segurança das pessoas, como resultado das atividades operacionais da Companhia.	Adoção das melhores práticas de engenharia, desde a construção até a operação e manutenção dos parques geradores e linhas de transmissão, com o monitoramento das estruturas civis por meio de inspeções, análises e manutenções preventivas por equipe especializada. Todas as usinas hidrelétricas sob responsabilidade da ENGIE Brasil Energia contam com Planos de Segurança de Barragens, que seguem metodologia específica para o tema, em conformidade com legislação e as normas vigentes, bem como os critérios recomendados pelo International Commission on Large Dams (ICOLD) e pelo Comitê Brasileiro de Grandes Barragens (CBGB).
<b>Implantação de Projetos</b>	Ocorrência de eventos no desenvolvimento ou na implantação de projetos que possam gerar atraso no cronograma das obras, custos adicionais na implantação, conflitos com stakeholders e ineficiências na operação do empreendimento.	A gestão é realizada por time altamente qualificado e experiente na implantação de projetos, com acompanhamento rigoroso de contratos junto às empreiteiras e demais fornecedores envolvidos. Essa gestão abrange questões técnicas, financeiras, ambientais e sociais, a partir do diálogo contínuo com todas as partes interessadas.
<b>Segurança Cibernética</b>	Falta ou falha de planejamento, gestão ou segurança de recursos e serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Tecnologia de Automação (TA) e Internet das Coisas (IoT), com potencial para impactar negativamente a continuidade das operações e a imagem da Companhia.	Definição de políticas, processos de gestão, controles e sensibilização dos colaboradores para os riscos relacionados a tecnologias digitais. Isso envolve Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), aplicadas nos processos de negócio, e as Tecnologias de Automação (TA), utilizadas nas atividades de operação, controle e supervisão industrial.
<b>Mercado</b>	A oferta e a demanda de energia elétrica podem ter comportamento diferente do previsto, com impacto nos volumes e preços da energia.	Aplicação de estratégia comercial proativa e gestão inteligente do portfólio de energia, a fim de capturar com agilidade as variações de preços, minimizando perdas e potencializando ganhos.
<b>Contraparte Comercial</b>	Descumprimento dos compromissos firmados por comercializadoras ou clientes livres nas operações de compra ou venda de energia, com efeito sobre as receitas da Companhia.	Gestão ativa do risco de crédito das contrapartes, em conformidade com nossa Política de Risco de Contraparte.
<b>Não Conformidade com a Lei de Privacidade de Dados Pessoais (LGPD)</b>	Falta ou falha de planejamento, gestão ou de segurança no tratamento a dados dos públicos de relacionamento da Companhia (pessoas físicas e jurídicas), que levem à divulgação indevida de informações privadas, deixando a Companhia exposta a risco regulatório e reputacional.	Implantação de controles e monitoramentos para assegurar conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), ainda antes de sua entrada em vigor, em 2020. Esse processo inclui treinamentos, criação e revisão de procedimentos e novas diretrizes de relações com fornecedores, entre outras iniciativas.

(conclusão)

<b>Operacionalização da Estratégia</b>	Adversidade na operacionalização do reposicionamento estratégico do Grupo ENGIE em torno de quatro pilares – transição para economia neutra em carbono; crescimento acelerado em renováveis e infraestrutura; gestão do desempenho operacional baseado em digitalização; atuação em quatro Global Business Lines (Renováveis, Infraestrutura, Térmica e Serviços).	Do ponto de vista externo, buscamos participar de debates junto ao regulador e à sociedade civil sobre temas como a abertura do Ambiente de Contratação Livre (ACL), a evolução da regulação de geração distribuída e a precificação de carbono, entre outros. Nesses debates, contribuimos ao manifestar os pontos de vista e interesses da Companhia. Internamente, investimos em treinamento, capacitação e estruturas, tanto físicas quanto de TI, para que a inovação e a conexão entre as áreas fluam de forma eficiente, compatível com o cenário mais dinâmico que caracteriza a transição energética.
<b>Ética e Compliance</b>	o descumprimento, interno ou com conluio externo, de valores e princípios do Código de Ética pode levar a casos de corrupção, uso fraudulento de propriedades da Companhia, interferência em processos de concorrência e desrespeito aos Direitos Humanos. Isso caracteriza a não conformidade (compliance) com as normas e regulamentos aplicáveis às atividades da ENGIE Brasil Energia.	Além da publicação do Código e da Política de Ética, da atuação do Comitê de Ética e da manutenção de um Canal de Denúncias externo, adotamos um programa rigoroso de controles internos, o Income, aplicado por todas as empresas controladas direta ou indiretamente. Criado em 2005, com o objetivo de atender à lei norte-americana Sarbanes Oxley, abrange todas as operações em 12 processos, os quais, por sua vez, estão divididos em 14 subprocessos. Além da avaliação dos controles internos, é realizada uma análise do ambiente geral baseada na metodologia do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Os resultados dos testes de Auditoria Interna e da análise do ambiente geral de controle são aprovados pelo Diretor Presidente e pelo Diretor Financeiro. Posteriormente, essas avaliações são submetidas ao Conselho de Administração.

Fonte: Engie (2021a), tabulação do autor

Dentre os riscos identificados, destaca-se a não conformidade com a Lei de Privacidade de Dados Pessoais (LGPD), sendo uma temática crescente desde o seu surgimento em 14 de agosto de 2018. Segundo Alves (2021),

a LGPD exige que as empresas que tratam dados garantam um nível de segurança adequado ao risco envolvido em projetos e atividades específicos. Na qual podem cumprir esse requisito identificando primeiro o risco, antes de implementar o nível apropriado de medidas técnicas e organizacionais para mitigá-lo. (ALVES, 2021).

Diante de sua relevância, é possível atestar no Quadro 1 que a Engie Brasil implementou um plano mitigatório, que envolve o monitoramento de controles internos associados à LGPD, bem como a realização de “treinamentos, criação e revisão de procedimentos e novas diretrizes de relações com fornecedores, entre outras iniciativas.” (ENGIE, 2021a).

Adicionalmente, observa-se a preocupação da companhia com riscos relacionados a Governança Corporativa, dado o plano de mitigação elaborado para remediação do risco de Ética e Compliance. Bem como, a atenção com os riscos de Mercado e Contraparte Comercial, sendo estes os principais pontos que impactam a comercialização de energia no Ambiente de Contratação Livre (ACL), uma das atividades da primordiais da Companhia. Segundo o Relatório de Administração (2021),

como um dos agentes líderes na comercialização de energia no ACL, ENGIE Brasil Energia acompanha a evolução desse mercado, que tende a se expandir nos próximos anos – com a ampliação da faixa de consumo de clientes elegíveis –, gerando novas oportunidades de contratação e relacionamento. (ENGIE,2021a).

Desta forma, dado o Quadro 2 e diante da análise supracitada, é aceitável sugerir que a Engie Brasil possui notável conhecimento sobre os riscos relacionados ao seu negócio, bem como prioriza a remediação destes riscos, diante de sua severidade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista o objetivo de verificar o processo de institucionalização da gestão de riscos na Engie Brasil, realizou-se um estudo de caso descritivo, por meio de análise dos Relatórios de Administração da companhia, no período de 2017 a 2021. Para esta análise, optou-se pela alocação do conteúdo dos RAs em categorias conforme os elementos do modelo COSO (Framework COSO 2017). Diante da coleta das informações supracitadas, identificou-se no período selecionado como escopo um total de 514 itens referentes as categorias e subdivisões do COSO, sendo possível observar certa volatilidade, com variações expressivas nas quantidades de evidências identificadas ao longos dos anos.

O presente ensaio apresentou um cenário pouco explorado academicamente, tendo sido abordado por outros pesquisadores em um número reduzido de estudos. Contudo, possibilitou compreender, mesmo que de forma subjetiva, se o processo da institucionalização ocorre na organização, em termos da gestão de riscos. Em suma, uma maior compreensão sobre o processo permite que a companhia tenha um entendimento tangível sobre o nível de maturidade do gerenciamento de riscos aplicado internamente, estando este institucionalizado ou não. Assim, justifica-se a realização da pesquisa realizada, diante da aparente carência no mercado sobre o tema abordado, bem como devido a sua notável relevância.

Os resultados obtidos no estudo permitem concluir que a gestão de riscos está parcialmente institucionalizada na Engie Brasil. A companhia demonstrou em seus relatórios de administração, informações consideráveis sobre o gerenciamento de riscos relevantes ao negócio, bem como planos de ação consistentes que consideram o esforço necessário para

mitigação destes riscos. Em contrapartida, apresentou em seus resultados certa fragilidade no processo de comunicação e divulgação de riscos detectados, sendo este um ponto estratégico e fundamental para funcionamento adequado do gerenciamento de riscos. Além disso, revelou estar em um estágio inicial de maturidade, quando se observa a sua estrutura organizacional, considerando que a Gerência de Governança, Riscos e Controles foi criada internamente apenas no ano de 2021. Contudo, entende-se que a implementação de uma nova gerência voltada para o gerenciamento de riscos demonstra certo nível de priorização por parte da companhia, podendo-se inferir que a prática da gestão de riscos está no processo para futuramente se tornar institucionalizada, em sua totalidade.

A institucionalização é um processo complexo, que pode ser estudado de diversas maneiras. Como recomendações para futuras pesquisas, sugere-se utilizar uma abordagem mais aprofundada na análises de dados, através da utilização de outros documentos além dos relatórios de administração, como o relatório 20-F. Bem como, recomenda-se a realização de entrevistas com os pontos focais das áreas envolvidas nos processos de gestão de riscos, de modo a coletar percepções sobre a evolução da organização, contribuindo assim com um entendimento final provindo de fontes diversas. Adicionalmente, dando continuidade à pesquisa realizada, sugere-se que a Engie Brasil seja avaliada novamente em um futuro estudo, de forma a atestar se a institucionalização da gestão de riscos efetivamente se concretizou na companhia. Por fim, como outra alternativa, propõe-se futuramente considerar uma empresa pública como escopo, visando observar se as características que à diferem de uma empresa privada impactam no processo de institucionalização da gestão de riscos.

## REFERÊNCIAS

FALZON, Pierre. Ergonomia. 1 ed. Paris: Blucher, 2004. 637 p. Título original: **Ergonomie**.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina dos; FILHO, José Maria Dias. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 34, p. 7 - 22, janeiro/abril 2004.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para gerenciamento de Riscos Corporativos**. [S.l: s.n.], 2007. v. Série de C. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2021.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul, 2021. 9p.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000:2009 – **Gestão de Riscos: princípios e diretrizes**. 2009.

SCHUSTER, Herivelton Antônio; MORETTI, Bradley Ricardo; SILVA, Marcia Zanievicz da. Institucionalização de Práticas de Gestão de Riscos em um Concessionária de distribuição de energia elétrica. **Revista de Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, ano 2018, p. 23-49.

MAFFI, Daiana. A importância da Metodologia do COSO. RGSN - **Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v. 6, n. 2, p. 27-49, out. 2018.

HAYNE, C.; FREE, C. Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. **Accounting, Organizations and Society**, v. 39, n. 5, p. 309-330, 2014.

SILVA, Machado da; FONSECA, V. (1999). Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In M. Vieira & L. Oliveira (Eds.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas** (pp. 27-39). São Paulo: Atlas.

ZUCKER, Lynne G. Institutional theories of organization. **Annual review of sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of management review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

ROSSETO, Carlos Ricardo; ROSSETO, Adriana Marques. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: Uma Visão Complementar. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.

ARAÚJO, Uajára Pessoa; OLIVEIRA, Bernard Cardoso; RESENDE, Débora Dia; BRANDÃO, Moisés Luna; SABINO, Poliana Gomes; RAMOS, Renata; LEITE, Rodolfo Carvalho; ARAÚJO, Viviane Mirande de. Institucionalização da gestão de riscos em uma empresa de energia. **Caderno de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista/BA, vol. 15, nº 26, ano 15, p. 1-23, jul/dez 2018.

ALVES, Guilherme. Uma proposta de processo de gerenciamento de riscos baseado na LGPD. 2022.

ARRUDA, Corinto Lucca; MENCHINI, Fernando; RUSSO, Paschoal Tadeu. Percepção sobre os Fatores do Gerenciamento de Riscos Corporativos que influenciam o Planejamento Estratégico. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 11, n. 2, p. 241-254, 2019.

TRIVELATO, Bianca Freire; MENDES, Daniel Pacheco; DIAS, Marco Antônio. A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 4, n. 2, p. 1-20, 2018.

PENHA, J. C., & PARISI, C. Um Caminho para Integrar a Gestão de Riscos à Controladoria. **Congresso Internacional de Custos**. Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de nov. 2005.

SILVA, Fabio Coelho Netto Santos; DE SOUZA VIANNA, João Nildo; BARRETO, Cristiane Gomes. Sustentabilidade na Eletrobras: uso de Indicadores Socioambientais como

Vantagem Competitiva no Setor Elétrico Brasileiro. Sonho ou realidade?. **Sustentare**, v. 5, n. 1, p. 1-15, 2021.

THOMPSON, A.; MENDES, E.; THOMPSON, C. Os processos de institucionalização como mecanismo de conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional: contribuições da aprendizagem e da gestão do conhecimento. **XXXV Encontro da ANPAD**, p. 1-16, 2011.