
INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

Herivelton Antônio Schuster¹
Bradley Ricardo Moretti²
Marcia Zanievicz da Silva³

▪ Artigo recebido em: 27/07/2016 •• Artigo aceito em: 26/02/2019 ••• Segunda versão aceita em: 04/03/2019

RESUMO

Tendo como objetivo verificar o processo de institucionalização de práticas de gestão de riscos em uma concessionária de distribuição de energia elétrica. Realizou-se uma pesquisa exploratória, por meio de estudo de caso e com abordagem mista (quantitativa e qualitativa). De um total de 123 gestores, obteve-se 37 questionários válidos (30%), os dados coletados foram complementados com entrevistas semiestruturadas aplicadas a dois diretores e ao presidente da corporação. Entre os resultados, constatou-se que os principais fatores que influenciaram a formalização das práticas de gestão de riscos na concessionária foram o Plano Estratégico e o Plano Diretor. A concessionária está em processo de institucionalização de práticas de gestão, cujo objetivo é adotar novas práticas de gestão de risco, melhorar a governança e estar em conformidade com as leis e os regulamentos. Constatou-se que outras empresas do setor elétrico já adotam práticas de gestão de riscos e infere-se que práticas foram influenciadas pelo isomorfismo, ou seja, a concessionária se reestruturou assemelhando-se a outras que enfrentam ou estão expostas a um mesmo conjunto de adversidades ambientais. O estudo contribui por evidenciar que o isomorfismo, no caso o mimético e o coercitivo, são indutores da gestão de riscos. Contrariando o preconizado pelo COSO (2013), de que o Conselho de Administração e diretoria são indutores à adoção da gestão integrada dos riscos, no contexto analisado não se apresentou como suficiente para a instituição do GRC, indicando que as relações de poder entre os gestores em nível tático são barreiras que necessitam serem cuidadosamente mitigadas.

Palavras-chave: Gestão de riscos; Setor elétrico; Gestão de riscos corporativos; Coso.

¹ Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau/FURB. Professor da Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ. Rua Servidão Anjo da Guarda, 295-D - Efapi – Chapecó/SC - CEP 89809-900 – Brasil. E-mail: herivelton.schuster@unochapeco.edu.br. Telefone: (49) 3321-8000.

² Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau/FURB. Sócio de Auditoria e Consultoria. Rua Guarani, 63 – Garcia – Blumenau/SC – CEP 89021-110 – Brasil. E-mail: bradley@berkan.com.br. Telefone: (47) 9 9950-0126

³ Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade Regional de Blumenau/FURB Professora da Universidade Regional de Blumenau. Rua Antônio da Veiga, 140 – Victor Konder – Blumenau/SC - CEP 89930-903 - Brasil. E-mail: mzsilva@furb.br. Telefone: (44) 3321-0565.

PRACTICES INSTITUTIONALIZATION RISK MANAGEMENT IN A DISTRIBUTION UTILITY OF ELECTRICITY

ABSTRACT

Aiming to verify the process of institutionalization of risk management practices in an electricity distribution company, an exploratory research through case study and mixed approach was held (quantitative and qualitative). From a total of 123 managers, we obtained 37 valid questionnaires (30%), the data were supplemented with semi-structured interviews applied to two directors and the president of the corporation. Among the results, it was found that the main factor that influenced the formalization of risk management practices at the dealership was the Strategic Plan and the Master Plan. The dealership is in the process of institutionalization of management practices, which aims to adopt new risk management practices, improve governance, complying with the laws and regulations. It was found that other power companies have adopted the risk management practices, and one can infer that practices were influenced by isomorphism, ie the concessionaire restructured resembling other companies which are facing or are exposed to the same set of environmental adversities. The study contributes to evidence that isomorphism, in the case of mimetic and coercive, are inducers of risk management. Contrary to what was recommended by COSO (2013), that the Board of Directors and CFO are inductors to the adoption of integrated risk management, in the analyzed context it was not enough for the institution of the GRC, indicating that the power relations between the managers on the tactical level are barriers that need to be carefully mitigated.

Key-words: Risk Management; Power Industry; Enterprise Risk Management; Coso.

1 INTRODUÇÃO

Embora o risco seja um elemento comum em qualquer negócio, a atual complexidade das organizações e as tecnologias aliadas às mudanças ambientais e socioeconômicas globais ampliaram a exposição aos riscos, tornando necessária sua gestão. Pesquisadores como Hagigi e Sivakumar (2009) e Soin e Collier (2013) destacam a importância de se estabelecer mecanismos formais de gestão de riscos organizacionais, cujo processo deve resultar em quatro decisões gerenciais: eliminar, transferir, mitigar ou então aceitar os riscos.

Conforme Berry e Phillips (1998), a gestão integrada dos riscos, também conhecida como *Enterprise Risk Management* (ERM) ou Gerenciamento de Riscos Corporativo (GRC), é apresentada como uma forma de gestão defensiva, a qual auxilia a diminuição das incertezas e contribui para evitar resultados organizacionais indesejados. Para tanto, é uma ferramenta de controle gerencial que pode variar de acordo com as características de cada empresa (MIKES, 2009).

O gerenciamento dos riscos, como uma ferramenta de gestão, cria mecanismos formais para identificação, avaliação, monitoramento e

comunicação dos riscos em um processo alinhado à estratégia organizacional. No entanto, salienta-se que, assim como qualquer Sistema de Controle Gerencial (SCG), o GRC necessita ser institucionalizada nas organizações, ou seja, obter o que Burns e Scapens (2000) consideram uma regularidade comportamental.

De acordo com Tolbert e Zucker (1983), o processo de institucionalização acontece quando os indivíduos transmitem aquilo que é considerado como socialmente real e essas práticas são repetidas, bem como assimiladas pelos demais indivíduos da organização. A institucionalização das práticas de controle gerencial tem sido investigada na perspectiva da Teoria Institucional (ver, por exemplo, RUSSO; PARISI; SILVA; WEFFORT, 2014; WANDERLEY, 2014; TUCKER; PARKER, 2015), uma vez que a estrutura de uma empresa é formada tanto por elementos da organização social quanto por elementos da realidade social.

Entre os diversos setores que podem contribuir para o entendimento acerca da institucionalização das práticas de gestão de riscos, tem-se o setor de energia elétrica o qual, segundo Laudelino (2008) e Bhattacharya e Kojima (2012), está exposto a riscos complexos, como: os associados ao financiamento e à gestão de projetos; os ligados a aspectos macroeconômicos; os correspondentes a flutuações na demanda de energia elétrica; os riscos regulatórios e políticos, que podem provocar mudanças repentinas nas condições de financiamento; o risco interno, devido a mudanças bruscas na política da empresa sobre a diversidade de geração de tecnologias; o risco no preço de mercado; os riscos de alteração no volume de produção, em especial os decorrentes das variações climáticas provocadas pelo aquecimento global.

Adicionalmente, os órgãos reguladores do setor elétrico brasileiro têm exigido a adoção de um conjunto de práticas de gestão de riscos. Tais exigências, frente ao que postula a teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEDEIROS; GUIMARÃES, 2006), representam pressões coercitivas do Estado destinadas a restringirem as organizações e seus indivíduos no tocante à exposição aos riscos e à obrigatoriedade de sua gestão. Diante do exposto, o estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como ocorre o processo de institucionalização de práticas de gestão de riscos em concessionárias do setor elétrico? Com o intuito de responder à questão apresentada, o objetivo deste estudo é verificar o processo de institucionalização de práticas de gestão de riscos em uma concessionária de distribuição de energia elétrica.

Diversos pesquisadores têm dedicado atenção ao tema. Entre eles, Zsidisin, Melnyk e Ragatz (2005), apoiados na teoria institucional, examinam como e por que as empresas criam planos de continuidade de negócios para gerir riscos específicos, no caso relacionados à cadeia de suprimentos. Laudelino (2008) investigou a qualidade da evidenciação de riscos empresariais em empresas do setor de energia elétrica em processo de lançamento de oferta de valores mobiliários; Zonatto e Beuren (2010) identificaram as categorias de riscos evidenciadas no Relatório de Administração das empresas brasileiras; Ching e Colombo (2012) objetivaram avaliar o nível de evolução da gestão de riscos nas empresas brasileiras e, ainda, identificar o que elas têm feito para gerenciar os riscos dos seus negócios; Sarens e Christopher (2010) investigaram a gestão de riscos, o controle interno e as práticas de governança em empresas

bélgicas e australianas; e Hayne e Free (2014) focalizaram a difusão e o padrão dominante do *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (COSO) para a ascensão da gestão de riscos nas organizações. Contudo, não foram localizadas pesquisas que busquem analisar o processo de institucionalização das práticas de gestão de riscos na perspectiva integrada proposta pela ERM.

A justificativa do setor de distribuição de energia elétrica se dá pelo fato de que os riscos, no setor elétrico, segundo a Agência Nacional de Energia Elétrica (2015), variam entre as diferentes estruturas do mercado da eletricidade; pelo atual cenário nacional, que concentra 67% da geração de energia de fontes hidroelétricas; e pelas considerações de Bhattacharya e Kojima (2012) ao relatarem que, ao longo das últimas décadas, o setor de energia elétrica tem se destacado mundialmente pela participação do setor privado, fato que amplia os riscos do setor e requer maior atenção.

Pode ser justificado, ainda, pelo fato de que toda a energia consumida deve ser produzida instantaneamente e, quando houver desequilíbrios, mesmo que por frações de minuto, todo o sistema elétrico corre o risco de desligamentos em cascata, ou seja, os chamados “apagões”. Logo, a partir de 2004, novos ajustes foram feitos pelo Governo com a intenção de reduzir os riscos de falta de energia e para melhorar o monitoramento e o controle do sistema, tais como: a segurança energética, a modicidade tarifária e a universalização do atendimento (ABRADEE, 2015), exigências que ampliam a exposição aos riscos de *compliance*. Nesse contexto, o presente estudo, ao verifica o processo de institucionalização das práticas de gestão de riscos, contribui por evidenciar a ocorrência de ruídos sobre a efetividade e abrangência da instituição, em especial entre os níveis estratégico e tático, evidenciando a relevância de se atentar para as relações de poder que influenciam, positiva ou negativamente, a adoção de ferramentas gerenciais.

Além disso, em uma perspectiva prática, a análise do objetivo proposto contribui para possíveis constatações das políticas internas da empresa, no que tange a gestão de riscos regulatórios, operacionais, estratégicos, ambientais, dentre outros que norteiam a atividade, bem como seu avanço em aspectos legais e institucionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Desde a década de 1920 o conceito de risco tornou-se popular na economia. A partir de então, tem sido usado com frequência em pesquisas relacionadas a estudos organizacionais, em especial na economia e em finanças (NGAI; WAT, 2005). Para a *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA, 2002), o risco é expresso pela combinação de consequências de determinado evento e a probabilidade de ser concretizado. O risco possui duas faces – o potencial de perda (desvantagem) e a oportunidade de lucro e crescimento (vantagem) (KLINKE; RENN, 2002; HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009; SUBRAMANIAM; COLLIER; PHANG; BURKE, 2011; MARTIN; SANTOS; DIAS FILHO, 2004).

Conforme Subramaniam *et al.* (2011), o risco é definido como uma possibilidade de perda, prejuízo ou volatilidade, ou seja, é um resultado inesperado pela empresa. O autor destaca que as organizações estão expostas

aos riscos apresentados pela literatura como riscos ambientais, riscos financeiros, riscos operacionais, riscos tecnológicos, riscos de reputação, riscos controláveis ou, ainda, riscos não controláveis. De acordo com Simons (1998), é necessário obter uma imagem abrangente dos riscos na empresa, com o intuito de compreendê-los e gerenciá-los, dada a crescente complexidade do ambiente organizacional. Adicionalmente, Fernandes, Silva e Termus (2008) enfatizam que a gestão de riscos e sua evidenciação contribuem para a governança corporativa, visto que melhores práticas de governança preveem que a gestão da organização entenda os riscos assumidos e, ainda, que os investidores sejam informados sobre eles.

Entre os modelos de gerenciamento de riscos, o COSO é adotado como instrumento para medir a eficiência dos controles internos nas organizações. Com isso, tornou-se uma das ferramentas mais conhecidas e utilizadas mundialmente (MAIA ET AL., 2005; HAYNE; FREE, 2014). Tal modelo é constituído de oito componentes de gerenciamento de riscos corporativos que estão demonstrados no Quadro 1, os quais são inter-relacionados e integrados com o processo de gestão. Por meio deles, a administração gerencia a organização (COSO, 2013).

Quadro 1 – Componentes do gerenciamento de riscos

Ambiente Interno	Ambiente interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite ao risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que esses riscos estão.
Fixação de Objetivos	Os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite ao risco.
Identificação de Eventos	Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.
Avaliação de Riscos	Os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.
Resposta aos Riscos	A administração escolhe as respostas aos riscos – evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando – desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite ao risco formalmente estabelecido.
Atividades de Controle	Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.
Informações e Comunicações	As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização.
Monitoramento	A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado por

	intermédio de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.
--	--

Fonte: (COSO, 2013, p. 6).

Conforme Medeiros (2003), a reforma do setor elétrico nacional incorreu em aumento significativo dos riscos para os agentes do setor, uma vez que houve a sua exposição ao preço do Mercado Atacadista de Energia (MAE). Além disso, destaca que a proteção contra a volatilidade do preço da energia e a minimização de suas exposições deve acontecer por intermédio de instrumentos eficazes de gerenciamento de riscos.

No estudo de Laudelino (2008), o autor objetivou investigar se as empresas brasileiras do setor de energia elétrica listadas na Bolsa de valores de São Paulo (BM&FBOVESPA) evidenciam satisfatoriamente os riscos relevantes do mercado de capitais. Os resultados demonstraram que o nível de evidenciação é direcionado para cumprir com os requisitos regulamentares. O autor conclui que, nas empresas de energia elétrica pesquisadas, há espaço para melhorias em termos de satisfação das necessidades de informação dos investidores, particularmente aquelas relacionadas à evidenciação de riscos relevantes do mercado de capitais, instigando a realização de novos estudos.

Na pesquisa de Ching e Colombo (2012), os autores objetivaram avaliar em que nível de evolução a gestão de riscos se encontra nas empresas brasileiras de capital aberto e, ainda, identificar o que elas têm feito para gerenciar os riscos dos seus negócios. Concluíram que a maioria das empresas analisadas estava em um nível básico de evolução, bem como verificaram que as empresas adotavam uma postura conservadora e preventiva, que visa à mitigação dos riscos, à redução das perdas e à segurança do seu patrimônio.

Hayne e Free (2014) investigaram o surgimento e a institucionalização do COSO – *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Para tanto, utilizaram-se de entrevistas semiestruturadas com membros do Board do COSO, bem como com auditores e acadêmicos. Os resultados evidenciaram inúmeras formas de trabalho institucional, incluindo recursos retóricos, mitificação, construção de redes normativas e educação. Concluíram que a abordagem do trabalho institucional fornece uma visão útil para a investigação e a divulgação das inovações da pesquisa em contabilidade.

2.1 Teoria Institucional

A teoria institucional enfatiza a importância de pressões sociais e culturais exercidas sobre as estruturas e as práticas organizacionais (SCOTT, 1992). No contexto de pesquisas em contabilidade, a teoria fornece uma base conceitual para o entendimento da prática da contabilidade gerencial como rotinas institucionalizadas, bem como para verificar a interação da contabilidade gerencial com outras instituições sociais (SANTOS, 2008).

Segundo Oliver (1991), a Teoria Institucional sugere que, quando expostos às mudanças regulamentares, os modelos estruturais devem ser moldados a partir de seus constituintes externos. Para o autor, há evidências de que as organizações tendem a focar nas pressões e nas limitações exercidas pelo seu ambiente. Assim, as organizações, ao longo do tempo, são submetidas e sujeitas às pressões do ambiente em que estão inseridas, principalmente as pressões sociais; porém, as estruturas regulatórias são suscetíveis de serem moldadas por

outras forças, como de mercado e relações de poder interorganizacionais (OLIVER, 1991; TSAMENYI; CULLEN; GONZALIEZ, 2006).

Nesse contexto, as organizações visam reestruturar-se incorporando um processo de institucionalização no qual os valores socioculturais tornam-se mais evidentes na determinação das tarefas organizativas se comparados aos fatores técnicos (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 2001). Adicionalmente, Burns (2000) infere que nos processos de institucionalização a necessidade de legitimação externa mostra-se, muitas vezes, conflitante diante dos requisitos dos sistemas de controle gerencial internos. Assim, perante o papel do ambiente regulatório que conduz as mudanças, a Teoria Institucional é adotada para explicá-las e compreendê-las no sistema de informação contábil e financeiro (TSAMENYI; CULLEN; GONZALIEZ, 2006).

Em conformidade com Oliver (1991), as respostas às pressões exercidas sobre as organizações dependem essencialmente da causa, dos constituintes, do conteúdo ou das pressões, do controle e do local. Sendo assim, diante do grau de institucionalização é possível verificar maior ou menor margem de resistência às mudanças.

DiMaggio e Powell (1983) introduziram às práticas organizacionais o conceito de isomorfismo, o qual designa que uma unidade, em uma população, reestrutura-se para assemelhar-se a outras unidades que enfrentam ou estão sujeitas a um mesmo conjunto de adversidades. Nesse sentido, Hoffman (1999) discorre que as decisões gerenciais são influenciadas principalmente pelos isomorfismos coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo decorre das pressões exercidas sobre a organização a partir de outras organizações das quais é dependente. O mimético ocorre quando a organização imita outra organização que já obteve um retorno sobre as incertezas do mercado. Por fim, o isomorfismo normativo está intrinsecamente associado à profissionalização (HOFFMAN, 1999).

Santos (2008) enfatiza que os hábitos e as rotinas podem ser úteis para enfrentar as incertezas diárias. Neste sentido Hodgson (1998) destaca as ideias de instituições e hábitos. Para o autor, hábitos são tendências atualizadas para adaptação às formas de ação previamente adotadas ou exigidas nas organizações. Já as rotinas são caracterizadas pela presença de hábitos formalizados ou institucionalizados e podem ser consideradas formas impostas à atividade humana. A capacidade das rotinas em estabelecer eficazmente as condições que o ambiente exerce sobre a organização é de caráter institucional (ROMERO, 2001).

No contexto do setor elétrico, quanto à interação entre o ambiente institucional e as forças do mercado, a regulamentação tem desestruturado a integração, pois prioriza a separação das atividades em geração, comercialização, transporte e distribuição de energia. Como resultado, tem-se um mercado competitivo, com a liberdade de entrada para novos agentes e, conseqüentemente, a redução da tarifa de energia elétrica sem, no entanto, haver redução nos custos praticados antes da desregulamentação da indústria (TSAMENYI; CULLEN; GONZALIEZ, 2006).

Dentre os estudos que centram atenção para o setor elétrico, tem-se o de Tsamenyi, Cullen e Gonzaliez (2006) o qual investiga as mudanças no sistema de informação contábil e financeira de uma grande empresa do setor elétrico espanhol. Em suma, detectaram que o ambiente institucional também interage

com as forças de mercado e as relações de poder interorganizacionais, o que impacta diretamente em mudanças no sistema de informação contábil e financeira.

Em seu estudo, Santos (2008) objetivou identificar os fatores que influenciam o isomorfismo das práticas de contabilidade gerencial das organizações do setor elétrico brasileiro a partir do arcabouço teórico da Teoria Institucional. O autor infere que as práticas de contabilidade gerencial com baixa resistência à aquiescência e ao compromisso são perceptíveis e aceitas pelos pesquisados. Concluiu que as técnicas convencionais de contabilidade gerencial são as mais utilizadas no dia a dia das empresas do setor pesquisado.

Wanderley (2014) buscou explicar os impulsionadores para o processo de mudança de contabilidade gerencial em uma empresa de distribuição de energia elétrica brasileira que foi privatizada. Os resultados demonstraram que a pressão interna da organização não motivou a mudança da contabilidade gerencial, sendo que a pressão externa foi significativa para tal mudança. Como aspectos motivadores da mudança tem-se o novo regulamento, a pressão gerencial introduzida a partir da mudança na propriedade da empresa, a pressão das associações entre setor elétrico e demais empresas de distribuição e a opinião pública.

O estudo de Russo et al. (2014) objetivou avaliar quais fatores colaboraram para a institucionalização ou não do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma empresa de saneamento brasileira. Concluíram que a atuação conjunta entre diversos agentes que atuaram em função de interesses próprios, a ausência de formação num ambiente técnico institucionalizado e a carência de condições que sustentavam e mantinham esses ambientes contribuíram para o processo de desinstitucionalização do BSC.

Uma pesquisa conduzida pelo *Center for Excellence in ERM at St. John's University* (KEEFE; HILLMAN, 2015) envolvendo em torno de 100 empresas do setor de energia na América do Norte, objetivou revelar o estado do gerenciamento de riscos corporativos para o setor de energia. As descobertas oferecem *insights* sobre onde a indústria está indo bem, suas preocupações com riscos, sua governança de riscos, a infraestrutura e necessidades para a gestão de riscos. Os resultados sumarizados indicam que: i) a gestão de riscos no setor é boa, mas existem oportunidades de melhoria; ii) o setor de energia possui uma infraestrutura de GRC, na qual a maioria das empresas possuem um programa formal de GRC, comitês de riscos e processos de avaliação de riscos; iii) a maior parte do setor acredita que os riscos estão crescendo e, além disso, muitos também admitem terem sofrido algumas 'surpresas' recentes de riscos; iv) a maioria das empresas declara que os riscos não são identificados nas principais decisões e que eles não têm uma clara sinalização de quando investigar com maior profundidade um risco; v) a comunicação sobre os riscos necessita de melhorias significativas, conforme sugerido não há responsabilidade clara sobre os riscos, não há orientação sobre quando é necessário um maior aprofundamento sobre os riscos e a comunicação dos riscos, em tempo hábil, necessita evoluir; vi) a maioria considera que o setor ainda necessita ampliar o aprendizado de como ligar a gestão de riscos com a estratégia.

No contexto alemão, Lechner e Gatzler (2018) objetivaram analisar empiricamente as características das empresas que determinam a implementação de um sistema de GRC e estudar o impacto do GRC no valor

da empresa. Dentre os achados, concluem que as empresas pertencentes ao setor de energia têm maior probabilidade de estabelecer um programa de GRC. Os autores atribuem o maior rigor da regulamentação e eventos históricos de crise, a exemplo da crise financeira e do escândalo da Enron, como fatores potencialmente responsáveis pela elevação da qualidade da gestão de riscos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de atender ao objetivo proposto de verificar o processo de institucionalização de práticas de gestão de riscos em uma concessionária de distribuição de energia elétrica, realizou-se uma pesquisa exploratória, por meio de estudo de caso com abordagem de análise qualitativa e quantitativa (YIN, 2010).

Para a realização da pesquisa, a escolha da concessionária de distribuição de energia elétrica da região Sul do Brasil deu-se por relevância da empresa no contexto do setor elétrico brasileiro e por acessibilidade, favorecendo a realização de entrevistas com o presidente, os diretores e os gerentes da organização. Foram utilizados entrevista semiestruturada, questionário (questões fechadas), documentos e observações para coletar os dados necessários para a elaboração da pesquisa. O questionário foi adaptado dos instrumentos de pesquisa utilizados por Laudelino (2008) e por Oyadomari et al. (2008) e está dividido em oito etapas: i) caracterização dos respondentes; ii) riscos do setor elétrico; iii) institucionalização; iv) investimento; v) práticas e atitudes organizacionais; vi) estímulo à adoção ou ao abandono de práticas de gestão de riscos; vii) obtenção de informações; viii) serviços de consultoria.

A primeira etapa, caracterização dos respondentes, foi importante pelo fato de facilitar o entendimento do restante das respostas da pesquisa. A identificação dos riscos contribuiu para se conhecer a percepção dos entrevistados sobre os riscos pertinentes ao setor (segunda etapa). A terceira etapa é imprescindível, visto que o objetivo do estudo busca verificar o processo de institucionalização de práticas de gestão de riscos. A evidência dos investimentos destinados à implantação da gestão de riscos busca verificar se houve retorno na concessionária, ou seja, se a institucionalização das práticas permitiu identificar algum benefício para a concessionária (quarta etapa). As práticas e as atitudes organizacionais verificadas na etapa cinco são necessárias para se conhecer o comportamento dos colaboradores na organização e, conseqüentemente, entender o processo de institucionalização. Já as etapas seis e sete foram realizadas com o objetivo de identificar como é o estímulo para a adoção ou o abandono das práticas de gestão de riscos. A obtenção de informações é necessária para verificar como a concessionária adquire informações no tocante às novas práticas de gerenciamento de riscos, até porque, a partir desse ponto será possível fortalecer o processo de institucionalização das práticas. Por fim, a oitava etapa, serviços de consultoria foi realizada para conhecer o papel dos serviços de consultoria para a institucionalização da gestão de riscos.

As etapas I, IV e V foram elaboradas considerando itens tipo Escala *Likert* de 1 a 5. Na primeira etapa, foi considerada a escala de 1 (não impacta) a 5 (impacta muito). Já na etapa IV a escala foi de 1 (discordo totalmente) a 5

(concordo totalmente). Por fim, na etapa V, foi de 1 (nenhuma importância) a 5 (muito importante). Na etapa VI, o respondente teve a opção múltipla escolha, ou seja, poderia escolher mais de uma opção entre as apresentadas. As demais etapas expuseram questões que possibilitaram assinalar somente uma alternativa. Para a realização do pré-teste do questionário, adaptado de Laudelino (2008) e Oyadomari et al. (2008), contou-se com auxílio de dois pesquisadores na área de Gestão de Riscos que analisaram e promoveram ajustes para favorecer a compreensão dos respondentes e o atendimento do objetivo de estudo. Depois de validado, o questionário foi transcrito para o Google Docs e enviado, no mês de junho de 2015, ao presidente da companhia que encaminhou, via e-mail a todos os 123 gestores envolvidos com o sistema de gestão de riscos. O processo resultou em 37 questionários válidos, ou seja, 30,1% do total de gestores. Além disso, dos nove gestores seniores, três participaram da etapa qualitativa da pesquisa, sendo dois diretores e o presidente. Na Tabela 1, apresenta-se a caracterização dos respondentes.

Tabela 1 – Perfil do respondente

Tempo de atuação na concessionária	Quantidade	Frequência
Até 3 anos	3	8,1%
De 3,1 até 5 anos	4	10,8%
De 5,1 até 8 anos	5	13,5%
Mais de 8 anos	25	67,6%
Total	37	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que a maioria dos respondentes atua na concessionária há mais de cinco anos (81,1%), indicando que os envolvidos na pesquisa possivelmente possuam uma perspectiva histórica da implantação e da consolidação das práticas de gestão de riscos.

O processo de análise dos dados foi subdividido em duas etapas. Na primeira, por meio das técnicas de estatística descritiva e de entropia da informação, procedeu-se a análise quantitativa. A estatística descritiva possibilita uma análise preliminar enquanto que a técnica de entropia da informação permite analisar o peso da informação para as questões das etapas I (riscos do setor elétrico), IV (práticas e atitudes organizacionais) e V (estímulo à adoção ou ao abandono de práticas de gestão de riscos). O modelo usado para a entropia é similar ao do estudo de Rocha et al. (2011) o qual adota como ponto de referência, ou seja, um valor âncora para calcular a entropia da informação o valor 5 da escala *likert*.

A segunda etapa envolveu a análise das respostas discursivas realizadas com dois diretores e o presidente da empresa. O roteiro de entrevista foi baseado no questionário aplicado aos gestores, porém em forma de questões abertas as quais possibilitaram uma maior reflexão por parte da gestão sênior. As entrevistas transcritas foram submetidas a técnica de análise de conteúdo, com uso do *software* NVivo, processo o qual possibilitou agrupar os discursos segundo as categorias de análise (oito etapas do questionário).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na descrição e na análise dos dados, são apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente, destacam-se as informações sobre riscos do setor elétrico, institucionalização, investimento, práticas e atitudes organizacionais, estímulo à adoção ou ao abandono de práticas de gestão de riscos, obtenção de informações e, ainda, serviços de consultoria. Ao mesmo tempo, as informações coletadas são complementadas com as respostas obtidas nas entrevistas. A partir da Tabela 2, é evidenciado o nível de envolvimento dos entrevistados no sistema de gestão de riscos da concessionária.

Tabela 2 – Nível de envolvimento no sistema de gestão de riscos da concessionária

Envolvimento	Quantidade
Sou usuário final, recebo orientações somente.	16
Sou usuário intermediário, recebo e reporto informações para o sistema de gestão de riscos.	10
Sou gerador de informações para o sistema de gestão de riscos.	9
Nenhuma das opções.	2
Total	37

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos respondentes (43,3%) declarou ser usuário final, ou seja, apenas recebe orientações. Na sequência, houve a indicação de usuários intermediários, ou seja, recebem e reportam informações para o sistema de gestão de riscos (27%). Outro grupo de entrevistados (24,3%) declarou que é responsável por gerar as informações para o sistema de gestão de riscos. Desse modo, o envolvimento no sistema de gestão de riscos da concessionária pode estar atrelado às práticas de controle institucionais, haja vista que essas são muitas vezes isoladas dos sistemas que controlam efetivamente as operações, reforçando os aspectos de conflitos de interesse e a força do poder nos processos de mudanças organizacionais (BURNS, 2000).

4.1 Riscos no Setor Elétrico

Entre os riscos existentes no setor elétrico, destacados por Laudelino (2008), estão os riscos de mercado, os riscos regulatórios, os riscos operacionais, os riscos de crédito, os riscos de liquidez, os riscos de fatores externos e os riscos de reputação ou imagem. A questão 1 relacionava-se a estes oito tipos de riscos, e os respondentes deveriam classificá-los em uma escala *Likert*, que variou entre 1 (não impacta) a 5 (impacta muito). A Tabela 3 apresenta os resultados específicos para cada risco.

Tabela 3 – Riscos e seu impacto para a concessionária

Risco	1	2	3	4	5
Risco de mercado	0,0%	5,4%	13,5%	43,2%	37,9%
Risco regulatório	0,0%	2,7%	2,7%	32,4%	62,2%
Risco operacional	0,0%	2,7%	10,8%	51,4%	35,1%
Risco estratégico	0,0%	10,8%	2,7%	40,6%	45,9%

Risco de crédito	2,7%	10,8%	21,6%	40,5%	24,4%
Risco de liquidez	2,7%	8,1%	5,4%	40,5%	43,3%
Risco do ambiente externo	0,0%	5,4%	27,0%	45,9%	21,7%
Risco de reputação ou imagem	2,7%	13,5%	24,3%	40,6%	18,9%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que houve pouca diferença em relação às percepções de alguns riscos. Verifica-se alguma discrepância de opinião quanto aos riscos de crédito, com 10,8% impacta pouco, 21,6% neutro, 40,5% impacta e 24,4% impacta muito. O mesmo é perceptível no tocante ao risco do ambiente externo, com 5,4% impacta pouco, 27,0% neutro, 45,9% impacta e 21,7% impacta muito. Também o risco de reputação ou imagem teve respostas dispersas, com 2,7% impacta pouco, 13,5% neutro, 40,6% impacta e 18,9% impacta muito. Houve um número de respondentes que ficaram neutros (14%); subentende-se que eles não conseguiram definir como esses riscos impactam a concessionária.

A partir das evidências, na visão dos respondentes, entende-se que praticamente todos os riscos apontados tendem a impactar de alguma maneira as atividades da concessionária, podendo-se destacar, conforme Subramaniam (2011), que isso decorre da crescente complexidade do ambiente organizacional, ou seja, que as tecnologias, o fluxo internacional de capitais e o mercado competitivo estão ampliando a exposição das empresas aos riscos, sendo sua gestão relevante para a continuidade do negócio.

No que tange à resposta 1 (não impacta), nota-se que apenas três riscos foram sinalizados (risco de crédito, risco de liquidez e risco de reputação ou imagem); contudo, com um baixo percentual de gerentes que assinalaram, isto é, 2,7% para cada risco. Quanto ao risco de mercado, 43,2% dos respondentes inferiram que ele impacta a concessionária e 37,9% responderam que impacta muito. Esse resultado representa 81,08%, e subentende-se que os respondentes têm ciência do impacto que tal risco pode causar na concessionária. Para o risco regulatório, obteve-se 62,2% de respostas para a escala 5 (impacta muito) e 32,4% para a escala 4 (impacta), ou seja, 94,6% dos entrevistados afirmam que esse é o risco que apresenta maior impacto na concessionária. Para o risco estratégico, a pontuação com maior destaque foi para as escalas 4 (impacta), com 40,6%, e 5 (impacta muito), com 45,9%. Houve certa variação nas respostas ao risco de crédito, sendo que o maior índice foi de 40,5% para a escala 4 (impacta). O risco de liquidez obteve proporções semelhantes nas escalas 4 e 5, com 40,5% e 43,3%, respectivamente. Quanto ao risco do ambiente externo e de reputação ou imagem, também houve pouca variação, com 45,9% e 40,6% dos respondentes considerando a escala 4 (impacta), respectivamente.

A Tabela 4 apresenta a entropia da informação para cada questão, sendo representada pela sigla $e(di)$, e o peso dos atributos, ou seja, o peso da informação da entropia de cada questão, representado pela sigla (λ) . Nesse caso quanto menor o peso da informação, menos dispersas foram as respostas nas escalas.

Tabela 4 – Entropia das questões de riscos e seu impacto para a concessionária

Risco	e(di)	Peso (λ)
1) Risco de mercado	0,9938	0,0997
2) Risco regulatório	0,9965	0,0557
3) Risco operacional	0,9955	0,0714
4) Risco estratégico	0,9923	0,1232
5) Risco de crédito	0,9882	0,1878
6) Risco de liquidez	0,9901	0,1589
7) Riscos do ambiente externo	0,9934	0,1059
8) Risco de reputação ou imagem	0,9876	0,1974
Total		1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o risco de reputação ou imagem apresentou um peso informacional de 0,1974 e, quando comparado aos demais do grupo, foi o que causou maior efeito surpresa nas respostas, ou seja, apresentou maior diversidade de opiniões entre os respondentes. O resultado sugere que existe divergência sobre a percepção dos diretores no que tange ao risco mencionado. Em contraste, o risco regulatório apresentou um peso informacional de 0,0557 e o risco operacional 0,0714, o que significa que as respostas não tiveram dispersão quanto aos seus impactos, isto é, que os riscos regulatórios e operacionais são os que mais impactam a atividade.

Na mesma direção, os três gestores sêniores ao serem indagados sobre os principais riscos que afetam a organização posicionaram-se, também, como sendo os riscos operacionais e regulatórios, como pode ser constatado nos seguintes trechos das entrevistas:

Entre os riscos elencados, o risco operacional é o mais impactante para a concessionária, tendo em vista a sua natureza de atuação e a razão principal, que é atender a sociedade com qualidade e respeitando indicadores definidos pelo órgão regulador [...]. O modelo regulatório da distribuição de energia elétrica faz com que seja ainda mais impactante o risco operacional, pois a lógica regulatória, que visa à modicidade tarifária, impõe desafios quanto a custos e desempenho operacional, podendo trazer benefícios ou penalizar diretamente a concessionária. (Entrevistado nº 1).

O risco mais impactante para a concessionária é o operacional. Os aspectos de qualidade no fornecimento de energia são fundamentais para o sucesso e a continuidade da companhia. (Entrevistado nº 2).

O risco regulatório é sem dúvidas o mais importante para a Companhia. (Entrevistado nº 3)

Os resultados aqui observados estão alinhados com Bhattacharya e Kojima (2012) ao destacarem que tais riscos podem provocar mudanças repentinas, principalmente quanto às condições de financiamento da concessionária. Os resultados, em alguma medida, também refletem a pesquisa conduzida por Keefe e Hillman (2015), no contexto das empresas do setor elétrico norte americano. Para as empresas norte americanas os principais riscos se relacionam com a regulação, cibernética, estagnação do mercado, pressão para redução de custos, envelhecimento da estrutura. Ou seja, a regulação e

os riscos operacionais (os quais podem conter aqueles relativos à redução de custos, envelhecimento da estrutura) são riscos que, possivelmente ultrapassam os limites da organização em análise e devem receber atenção, por parte dos envolvidos no processo de gestão dos riscos no setor em estudo.

Vale ressaltar que as respostas dos gerentes sinalizam que o setor elétrico está exposto a diversos riscos e sustentam a necessidade de adoção de um sistema formal de gerenciamento de riscos, compatível para atender às necessidades da concessionária. Nesse sentido, embora o risco esteja intrínseco às organizações, Hagigi e Sivakumar (2009) e Soin e Collier (2013) inferem que é relevante a adoção de mecanismos de gestão que visem eliminar, transferir, mitigar ou então aceitar os riscos.

4.2 Institucionalização

Conforme descrito por Tolbert e Zucker (1983), o processo de institucionalização ocorre no momento em que indivíduos passam a transmitir aquilo que é socialmente considerado como real e, a partir disso, as práticas passam a ser repetidas, bem como assimiladas pelos demais indivíduos da organização. Na questão 2, os gerentes responderam sobre as práticas formalmente constituídas para a gestão de riscos. Os resultados estão expostos na Tabela 5.

Tabela 5 – A concessionária conta com práticas formalmente constituídas para a gestão de riscos?

Evidências	Quantidade	Frequência
Sim. Os demais departamentos consideram suas contribuições com vistas à melhoria contínua da organização como um todo, ou seja, já comprovaram sua eficiência e legitimidade.	20	54,1%
Não. Os departamentos estão avaliando os benefícios obtidos com essa prática e posteriormente realizarão a avaliação, pois a gestão de riscos ainda não demonstrou contribuir para a melhoria contínua da organização.	17	45,9%
Total	37	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na opinião de 54,1% dos pesquisados, os demais departamentos da concessionária consideram que práticas de gerenciamento de riscos fornecem contribuições e favorecem a melhoria contínua, isto é, já comprovaram sua eficiência e legitimidade. Contudo, foi pequena a diferença entre as duas evidências, pois, para 45,9% dos pesquisados, as práticas de gerenciamento dos riscos ainda estão sendo avaliadas quanto aos seus benefícios para a organização. Outra possível resposta a esse achado é que 43,3% dos envolvidos no sistema de gestão de riscos da concessionária designam-se usuários finais das informações e apenas recebem orientações. Consoante com os entrevistados, no que se refere aos fatores que influenciaram a formalização das práticas de gestão de riscos na concessionária, observe-se o seguinte:

Como fator principal da formalização das práticas de gestão de riscos [...] está a decisão da empresa pela busca de uma melhor governança. Desde 2011, a concessionária vem buscando adotar

novas práticas [...]. A Política de Gestão de Riscos visa contribuir para o alcance dos objetivos do Plano Diretor da organização, através de mecanismos para mitigação de riscos. Tem como foco também orientar a gestão para a eficácia e a eficiência das operações, a confiabilidade das demonstrações financeiras e a conformidade com leis e regulamentos, contribuindo para a transparência e o monitoramento dos processos, de forma a evitar potenciais falhas de processos e seus impactos nos negócios da organização através de mecanismos de controles internos. Outro fator importante para se estabelecer formalmente práticas de gestão de risco são as exigências legais [...]. Outros pontos de destaque são as exigências do mercado quanto às práticas de gestão de riscos, sendo esse quesito muito importante em avaliações realizadas da concessionária, como, por exemplo, no Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, Agências de Avaliação de *Rating*, entre outros. (Entrevistado nº 1)

Diante do exposto, é possível notar que a concessionária busca adotar novas práticas, melhorar a governança, entre outros objetivos que estão em conformidade com as leis e os regulamentos, visto que as práticas de gestão de riscos são exigidas e avaliadas pelo mercado. Nesse sentido, a teoria institucional, a partir da vertente da Velha Economia Institucional, contribui com o contexto verificado na concessionária, pois é realizada a análise do grupo social, incorporando os conceitos aos hábitos e às rotinas da organização (BURNS; SCAPENS, 2000). O Entrevistado nº 2 discorre ainda sobre essas práticas afirmando:

Um dos principais fatores que influenciaram a formalização das práticas de gestão de riscos [...] foram as exigências de mercado e também as exigências ambientais, constando o mapeamento de todos os riscos ambientais que impactam a sua diretoria e os processos de mitigação realizados. [...] a gestão de risco na Companhia é fundamental para que os gestores possam ter um conhecimento significativo das principais ameaças [...]. (Entrevistado nº 2)

Ao questionar os entrevistados acerca das principais contribuições da implantação das práticas de gestão de riscos, obtiveram-se os seguintes retornos:

Analisando pelo viés da gestão estratégica de riscos, há uma redução da incerteza na condução da estratégia de longo prazo da companhia, o que traz benefícios concretos e permite a concessionária trilhar um caminho de sucesso mais próximo ao planejado. Outro aspecto importante é quanto aos controles internos, pois fornece informações que possibilitam antecipar desvios nos números publicados, visto que a atuação da gestão de riscos está associada à melhoria e à revisão contínua dos processos. Por fim, tem-se como benefício, ainda, uma melhor integração com a auditoria interna e externa. (Entrevistado nº 1).
Levantamento de todos os problemas de cada diretoria e principalmente no aspecto financeiro, tendo em vista que, conhecendo os riscos, as ações podem ser mais assertivas. (Entrevistado nº 2).

As principais contribuições que podem ser mencionadas são a mudança de conceito por parte da administração e dos empregados da Companhia, [...] assim, alinhar e mudar os conceitos, principalmente os relacionados à gestão de riscos, é um desafio. (Entrevistado nº 3)

Diante disso infere-se que, para os entrevistados (gestores seniores) as contribuições da implementação das práticas de gestão de riscos estão na redução da incerteza da concessionária, na melhoria e na revisão contínua dos processos, na melhor integração com a auditoria, no levantamento dos problemas administrativos e financeiros e na mudança de conceito. Em consonância com Bhattacharya e Kojima (2012), ao longo das últimas décadas, o setor de energia elétrica deslocou-se em todo o mundo, e conseqüentemente há riscos inserido nesse setor, que requerem atenção. A partir do relato dos entrevistados é possível evidenciar uma preocupação, por parte da gestão superior, em inserir o GRC na agenda da formulação e gestão das estratégias, processo apontado no estudo de Keefe e Hillman (2015) como um ponto de preocupação para as empresas norte americanas do setor elétrico.

Considerando-se o que postula o *framework* do Coso (2013) – que a gestão de riscos é um processo *top-down* – infere-se que, no contexto analisado, há evidências que indicam um comprometimento da diretoria, possivelmente alinhada com o Conselho de Administração, em instituir o GRC como uma prática. No entanto, embora 70% dos gestores tenham declarado que seu nível de envolvimento como o sistema de gestão de riscos (Tabela 2) é como usuário final ou intermediário, 45,9% deles declararam consideraram que o GRC “não demonstrou contribuir para a melhoria contínua da organização”.

Os achados apontam haver um desalinhamento entre o discurso dos diretores e a prática dos gerentes, isso posto, apresenta indícios de que o GRC como instituição ainda não ocorreu. Nesse sentido, os resultados indicam a existência de pressões do ambiente, possivelmente decorrente das relações de poder, conforme postulado por Oliver (1991) e Tsamenyi, Cullen e Gonzalez (2006). Ademais, os resultados, pelo menos em parte, estão alinhados com os achados de Laudelino (2008), no que tange o nível de evidenciação, porquanto o autor verificou que nas empresas brasileiras do setor de energia elétrica, listadas na Bolsa de Valores de São Paulo, este é direcionado para cumprir com os requisitos regulamentares.

4.3 Investimento

No que tange à percepção dos respondentes quanto os retornos dos investimentos destinados à implantação da gestão de riscos, as respostas são evidenciadas na Tabela 6.

Tabela 6 – Retorno do investimento destinado à implantação da gestão de riscos

Alternativas	Quantidade	Frequência
Houve o retorno esperado	4	10,8%
Houve retorno, mas menor que o esperado	8	21,6%
Houve retorno acima do esperado	0	0,0%
Não medimos o retorno desses investimentos	25	67,6%
Total	37	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

O maior índice de respostas, 67,6%, evidencia que não é medido o retorno do investimento destinado à implantação da gestão de riscos da concessionária. Contudo, 21,6% evidenciam que a implantação da gestão de riscos teve retorno, porém menor que o esperado, e 10,8% que houve retorno esperado. Ante esse resultado, entende-se que estimar o retorno da implantação da gestão de riscos não é uma prioridade para a concessionária, pois se trata de uma estratégia para garantir a sua longevidade.

4.4 Práticas e Atitudes Organizacionais

Para que o processo de gestão de riscos seja consolidado é desejável que, no ambiente organizacional, ocorram a promoção e o desenvolvimento de atitudes para que indivíduos e equipes envolvam-se no processo de gestão. A Tabela 7 apresenta a entropia ($e(di)$) e os pesos dos atributos (λ) das questões de práticas e atitudes quanto ao sistema de gestão de riscos.

Tabela 7 – Entropia das questões de práticas e atitudes quanto ao sistema de gestão de riscos, por peso

Práticas e Atitudes	$e(di)$	Peso (λ)
1) A concessionária é pioneira na adoção de práticas de gestão de riscos.	0,972 9	0,1989
2) A comunicação da adoção de novas técnicas é feita por meio de reuniões formais.	0,979 5	0,1507
3) Todos valorizam a introdução de novas práticas de gestão de riscos.	0,980 7	0,1422
4) Na concessionária, consideramos que o ambiente organizacional deve sempre refletir as melhores práticas de Gestão de Riscos adotadas no mercado.	0,981 0	0,1397
5) A implementação de uma nova técnica de gestão de riscos é cuidadosamente planejada.	0,984 1	0,1172
6) O não uso de determinada técnica para a gestão de riscos é fator importante para o abandono de tal técnica.	0,986 9	0,0964
7) A introdução de novas técnicas de gestão de riscos é comunicada aos acionistas e aos investidores.	0,990 6	0,0690
8) A concessionária acredita que os <i>stakeholders</i> valorizam a gestão de riscos.	0,992 2	0,0573
9) O apoio dos gerentes é importante para o processo de implementação da gestão de riscos.	0,996 1	0,0287
Total		1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a questão 1 apresentou um peso informacional de 0,1989, evidenciando que tal aspecto, comparado com os demais do grupo, apresentou a maior diversidade de opinião entre respondentes, indicando não haver um alinhamento de opinião entre o grupo. Tal dispersão também é observada nas respostas obtidas às questões 2 a 5, indicando falta de consenso sobre o processo de comunicação, valorização, planejamento e atualização do GRC. Pode-se relacionar esse resultado com o fato de os órgãos reguladores do setor elétrico brasileiro terem exigido a adoção de um conjunto de práticas de gestão de riscos. Frente à teoria institucional, destaca-se a existência de pressões coercitivas do Estado no que tange à exposição aos riscos e à

obrigatoriedade de sua gestão (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEDEIROS; GUIMARÃES, 2006). Cabe ressaltar que as organizações visam reestruturarem-se incorporando um processo de institucionalização, e o apoio dos agentes internos, nesse caso os gerentes, torna-se essencial, haja vista que os valores socioculturais surtem efeito positivo na determinação das tarefas organizativas se comparados com os fatores técnicos (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 2001).

Em um oposto, no tocante ao questionamento sobre se o apoio dos gerentes é importante para o processo de implementação da gestão de riscos, o peso informacional foi 0,0287, ou seja, teve maior concentração de respostas na escala 5. Ao constatar que há um consenso sobre a importância do apoio dos gestores para o sucesso do GRC, novamente fica evidente a existência de pressões do ambiente, no caso decorrente das relações de poder, conforme postulado por Oliver (1991) e Tsamenyi, Cullen e Gonzalez (2006).

Na Tabela 8, apresenta-se o resultado individual de cada questão em relação às práticas e às atitudes quanto ao sistema de gestão de riscos presentes na organização, tendo em vista que 1 representa "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

Tabela 8 – Práticas e atitudes quanto ao sistema de gestão de riscos

Práticas e Atitudes	1	2	3	4	5
1) Todos valorizam a introdução de novas práticas de gestão de riscos.	10,8%	43,3%	29,7%	13,5%	2,7%
2) A concessionária tem como estratégia ser pioneira na adoção de práticas de gestão de riscos.	18,9%	35,2%	27,0%	13,5%	5,4%
3) Na concessionária, consideramos que o ambiente organizacional deve sempre refletir as melhores práticas de gestão de riscos adotadas no mercado.	5,4%	24,3%	27,1%	24,3%	18,9%
4) O não uso de determinada técnica para a gestão de riscos é fator importante para o abandono de tal técnica.	5,4%	10,8%	16,2%	54,1%	13,5%
5) O apoio dos gerentes é importante para o processo de implementação da gestão de riscos.	0,0%	2,7%	5,4%	27,0%	64,9%
6) A implementação de uma nova técnica de gestão de riscos é cuidadosamente planejada.	5,4%	24,3%	37,9%	24,3%	8,1%
7) A comunicação da adoção de novas técnicas/ferramentas é feita por meio de reuniões formais.	13,5%	13,5%	37,9%	29,7%	5,4%
8) A introdução de novas técnicas de gestão de riscos é comunicada a acionistas e investidores.	2,7%	8,1%	43,3%	37,8%	8,1%
9) A concessionária acredita que os stakeholders valorizam a gestão de riscos.	10,8%	43,3%	29,7%	13,5%	2,7%

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se inferir que 43,3% discordam quanto à valorização da introdução de novas práticas de gestão de riscos na concessionária. Ocorreu certo conflito relativamente à questão de a concessionária ser pioneira na adoção de

práticas de gestão de riscos, sendo que 35,2% opinaram discordando, 27,0% não discordaram nem concordaram e 18,9% discordaram totalmente. Com isso, tem-se que outras concessionárias do setor já adotam as práticas de gestão de riscos. Nesse sentido, DiMaggio e Powell (1983) destacam que as práticas organizacionais são influenciadas pelo isomorfismo, ou seja, que a concessionária se reestrutura para assemelhar-se a outras que enfrentam ou estão expostas a um mesmo conjunto de adversidades ambientais.

O conflito é percebido também no que diz respeito ao ambiente organizacional, em que 24,3% discordaram que a concessionária considera que ele deve sempre refletir as melhores práticas de gestão de riscos adotadas no mercado, 27,0% não concordaram nem discordaram e 24,3% concordaram com o exposto. Nesse sentido, Hodgson (1998) destaca que as organizações tendem a adaptar-se às formas de ação previamente adotadas ou exigidas pelo mercado, ou seja, às rotinas, que são caracterizadas pela presença de hábitos formalizados ou institucionalizados.

No que se refere ao não uso de determinadas técnicas para a gestão de riscos, 54,1% concordaram que é um fator importante para o abandono de tal técnica. Isso pode estar atrelado ao fato de utilizarem as técnicas convencionais e que algumas, mesmo sendo novas, acabam sendo inutilizadas. Esse achado converge com o estudo de Santos (2008), o qual inferiu que as técnicas convencionais de contabilidade gerencial são mais utilizadas no dia a dia das empresas pesquisadas.

Para 64,9% dos respondentes, o apoio dos gerentes é importante para o processo de implementação da gestão de riscos. Quanto à nova implementação de técnicas de gestão de riscos, 24,3% discordaram sobre ser cuidadosamente planejada, 37,9% foram neutros e 24,3% concordam com a afirmação. No que concerne à comunicação de adoção de novas técnicas/ferramentas, 37,9% foram indiferentes nas respostas e 29,7% concordaram que é feita por meio de reuniões formais, fato que pode sinalizar uma fragilidade no quesito de comunicação dos riscos preconizado pelo COSO.

A pesquisa revelou ainda que 43,3% não têm ciência se a adoção de novas técnicas de gestão de riscos é informada a acionistas e investidores; no entanto, 37,8% concordaram que há informação. Os achados corroboram com o resultado evidenciado por Ching e Colombo (2012), visto que os autores verificaram que a maioria das empresas analisadas adotava uma postura conservadora e preventiva, a qual visava à mitigação dos riscos, à redução das perdas e à segurança do seu patrimônio, e neste estudo pode-se perceber esse fato, pois a empresa preocupa-se com a gestão de riscos e promove práticas nesse sentido.

Em relação à comunicação entre os diversos níveis da organização, sobre ela ser eficaz e suprir as informações necessárias para gerir e administrar os riscos, os entrevistados posicionaram-se da seguinte maneira:

Ainda há dificuldades quando se fala em informações. É uma cultura que está sendo trabalhada na concessionária, sendo desenvolvida a importância desses procedimentos, principalmente quanto ao histórico dos dados e das informações, que são base da construção e das tomadas de decisão. (Entrevistado nº 1)

A comunicação é adequada, mas os principais riscos da companhia não estão em sua diretoria. Todos os diretores da [...] demonstram uma forte preocupação com a gestão de riscos. (Entrevistado nº 2)

A comunicação ainda necessita de significativas melhorias entre todas as áreas da companhia; hoje a comunicação referente à gestão de riscos ainda não é eficaz. (Entrevistado nº 3)

Diante dessas respostas obtidas nas três entrevistas, percebe-se que há dificuldades no que tange à comunicação entre os níveis da empresa. Nesse sentido, Burns (2000) ressaltava que as práticas de controle institucionais e de gestão são muitas vezes isoladas dos sistemas que controlam efetivamente as operações, alavancando com isso os conflitos de interesses e a força do poder nos processos de tomadas de decisões.

4.5 Estímulo à Adoção ou ao Abandono de Práticas de Gestão de Riscos

No tocante ao estímulo à adoção ou ao abandono de práticas de gestão de riscos, os gerentes responderam ao questionário considerando itens tipo Escala *Likert*, no qual as respostas variam de 1 (nenhuma importância) a 5 (muito importante). Os resultados obtidos na entropia informacional das questões de estímulo à adoção ou ao abandono de práticas de gestão de riscos são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – Estímulo à adoção ou ao abandono de práticas de gestão de riscos

Práticas	e(di)	Peso (λ)
1) Imposição da matriz/holding/acionista	0,9947	0,0601
2) Imposição do mercado/clientes/ fornecedores	0,9891	0,1235
3) Credibilidade das práticas	0,9900	0,1138
4) Experiência de outras empresas	0,9859	0,1609
5) Opinião/recomendação de empresas de consultoria	0,9954	0,0523
6) Desempenho econômico-financeiro	0,9904	0,1095
7) Decisão do corpo diretivo e gerencial da empresa	0,9927	0,0827
8) Imposição de órgãos reguladores	0,9927	0,0835
9) Leitura de livros sobre o assunto	0,9812	0,2137
Total		1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Evidencia-se que a imposição da matriz/holding/acionista e a opinião/recomendação de empresas de consultoria apresentaram um peso informacional de 0,0601 e 0,0523, respectivamente, mostrando que esses estímulos foram os que revelaram menor diversidade de opinião entre respondentes, isto é, maior concentração das respostas como sendo importantes ou muito importantes para a adoção ou o abandono de práticas de gestão de riscos. Nesse sentido, há uma tendência de que as mudanças nas práticas de gestão de riscos sejam influenciadas, principalmente, pelos atores e pelas pressões externas, corroborando com Wanderley (2014), que identificou que as pressões internas da organização não motivaram as mudanças da contabilidade gerencial da empresa, sendo que a pressão externa foi significativa para essa mudança. Russo et. al (2014), que investigou fatores que influenciam a institucionalização do BSC, ressaltava que a interação dos agentes com interesses próprios, a ausência de formação num ambiente técnico

institucionalizado e a carência de condições que sustentavam e mantinham esses ambientes contribuem para o processo de desinstitucionalização.

Também se verificou que a leitura de livros sobre o assunto apresentou um peso informacional de 0,2137, com a maior diversidade entre as respostas, não sendo possível avaliar se contribui para a adoção ou o abandono de práticas de gestão de riscos. Para melhor referenciar tais resultados, a Tabela 10 a seguir evidencia as respostas para cada aspecto.

Tabela 10 – Estímulo à adoção ou ao abandono de práticas de gestão de riscos

Práticas	1	2	3	4	5
1) Imposição da matriz/holding/acionista	0,0%	2,7%	16,2%	43,3%	37,8%
2) Imposição do mercado/clientes/fornecedores	2,7%	8,1%	24,3%	40,6%	24,3%
3) Credibilidade das práticas	0,0%	16,2%	8,1%	48,7%	27,0%
4) Experiência de outras empresas	8,1%	5,4%	13,5%	56,8%	16,2%
5) Opinião/recomendação de empresas de consultoria	0,0%	5,4%	24,3%	64,9%	5,4%
6) Desempenho econômico-financeiro	2,7%	8,1%	16,2%	54,1%	18,9%
7) Decisão do corpo diretivo e gerencial da empresa	0,0%	10,8%	5,4%	56,8%	27,0%
8) Imposição de órgãos reguladores	0,0%	5,4%	18,9%	27,0%	48,7%
9) Leitura de livros sobre o assunto	13,5%	13,5%	37,9%	35,1%	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir desse resultado, entende-se que a maioria dos gerentes da concessionária analisada não dá muita importância à prática de leitura de livros acerca da gestão de riscos. Em um oposto, notou-se que as práticas consideradas importantes e muito importantes concentram-se na decisão do corpo diretivo e gerencial da concessionária (83,8%), na imposição da matriz/holding/acionista (81,1%) seguidas pela credibilidade das práticas e pela imposição de órgãos reguladores, ambas com 75,7%. Consoante Oliver (1991), diante do grau de institucionalização, pode-se verificar maior ou menor margem de resistência e mudanças, e Tsamenyi, Cullen e Gonzalez (2006) discorrem sobre o ambiente institucional também interagir com as forças de mercado e com as relações de poder interorganizacionais.

4.6 Obtenção de Informações

Na sequência, perguntou-se aos gerentes como a concessionária adquire informações sobre novas práticas de gerenciamento de riscos, permitindo-se que marcassem mais de uma opção condizente com a realidade da concessionária. Na Tabela 11 são evidenciados os meios para obtenção das informações.

Tabela 11 – Informações quantos às novas práticas de gerenciamento de riscos

Métodos	Quantidade	Frequência
1) A leitura de livros sobre o assunto	5	13,5%
2) Revistas e jornais de negócios	6	16,2%
3) Reuniões em entidades profissionais ou patronais	7	18,9%
4) Grupos de estudos multidisciplinares dentro da concessionária	8	21,6%

5) Conversas informais com outros colegas de profissão	9	24,3%
6) Visitas a outras empresas do setor	19	51,4%
7) Seminários, congressos e palestras	23	62,7%
8) Consultorias	32	86,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 11, é possível visualizar que a maioria, ou seja, 32 gerentes dos 37 que responderam ao questionário indicaram que a consultoria é o principal meio de obtenção de informações quanto às novas práticas de gestão de riscos, correspondendo a 86,5%. Na sequência, seminários, congressos e palestras representam 62,7% das novas práticas de gestão de riscos para os gerentes e as visitas a outras concessionárias do setor denotam 51,4%.

Isso significa dizer que, a partir desses métodos, a concessionária consegue informar-se acerca de novas práticas para gerenciar riscos. Vale ressaltar que as reuniões em entidades profissionais e patronais (18,9%), as revistas e os jornais de negócios (16,2%) e a leitura de livros sobre o assunto (13,5%) são os métodos que menos informam as novas práticas, de acordo com os respondentes.

4.7 Serviços de Consultoria

Na Tabela 12 são apresentadas as respostas dos gerentes no que se refere à contratação de serviços de consultoria.

Tabela 12 – Contratação de serviços de consultoria

Alternativas	Quantidade	Frequência
Sim, desde o início do processo.	15	40,6%
Sim, somente no início do processo (atualmente não há consultoria).	6	16,2%
Sim, mas somente após o sistema de gestão de riscos ter sido implementado.	8	21,6%
Não	8	21,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se uma discrepância nas respostas, inclusive apresentando contradições. A partir das entrevistas constatou-se que isso decorre do fato de que a consultoria contratada ocorreu (ou ocorre) em setores específicos, sobre os quais alguns gerentes não têm conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do objetivo de verificar o processo de institucionalização de práticas de gestão de riscos em uma concessionária de distribuição de energia elétrica, realizou-se uma pesquisa exploratória, por meio de estudo de caso e com abordagem quanti-quali. De um total de 123, foram obtidos 37 questionários respondidos pelos gerentes da empresa. Ademais, foram entrevistados dois dos oito diretores da empresa e o presidente.

Constata-se, quanto aos riscos no setor elétrico e ao impacto para a empresa, que a maior parte das respostas indicou impactar a organização. Destaca-se que, para os respondentes tanto do questionário como das entrevistas, o risco regulatório, seguido pelo risco operacional foram os que mais

apresentaram evidências de gerar riscos, estando alinhado com resultados obtidos em estudos correlatos.

Para a maioria dos respondentes, não há preocupação em medir o retorno do investimento destinado à implantação da gestão de riscos da empresa. Isso pode decorrer das pressões isomórficas coercitiva – no caso a agência reguladora – ou mimética – no caso outras empresas do setor. Sendo assim, a adoção da ferramenta gerencial não deriva de uma percepção utilitarista, no sentido de explicitar retorno financeiro para os esforços de instituição da prática, e sim para atender ao isomorfismo. No entanto, é relevante destacar que a literatura dedicada ao GRC ainda não apresenta consenso sobre a capacidade de mensuração do retorno do investimento em gestão de riscos, visto ser difícil simular perdas e ganhos não realizados em decorrência das práticas instituídas para a gestão de riscos.

Percebeu-se que a maioria discorda de que exista uma valorização para a introdução de novas práticas de gestão de riscos, de que a empresa tem como estratégia ser pioneira na adoção de práticas de gestão de riscos, assim como de que os *stakeholders* valorizem a gestão de riscos. Contudo, a maioria dos respondentes concorda que o não uso de determinada técnica para a gestão de riscos é fator importante para o abandono de tal técnica. Ainda, grande parte considerou que o apoio dos gerentes é importante para o processo de implementação da gestão de riscos.

Constatou-se que outras empresas do setor elétrico já adotam as práticas de gestão de riscos, podendo inferir que o GRC na empresa analisada foi influenciado pelo isomorfismo mimético, ou seja, a concessionária reestruturou-se para assemelhar-se a outras que enfrentam ou estão expostas a um mesmo conjunto de adversidades ambientais. Todavia, deve-se destacar que a concessionária tende a adaptar-se às formas de ação exigidas pelo regulador, visto que está inserida em um ambiente controlado, indicando a influência do isomorfismo coercitivo. Também foi possível evidenciar haver dificuldades no que tange à comunicação dos riscos entre os níveis da empresa. Nesse caso, os gestores demonstraram preocupação quanto a esse aspecto e reconhecem que a comunicação precisa sofrer melhorias em todas as áreas, porquanto ainda não é eficaz.

Sobre o estímulo à adoção ou ao abandono de práticas de gestão de riscos, foi possível observar que a maioria dos respondentes acredita que a opinião/recomendação de empresas de consultoria é importante. Entretanto, há uma tendência de que as mudanças nas práticas de gestão de riscos sejam influenciadas por atores e pressões externas. Quanto ao modo de apropriação de conhecimento, a maior parte das informações acerca de novas práticas de gerenciamento é obtida a partir das consultorias e de seminários, congressos e palestras. Esse achado apresenta implicações práticas, uma vez que indica métodos eficazes à necessidade de treinamento, em um curto espaço de tempo. Evidência, também, a relevância da empresa estimular as equipes a formarem grupos, multidisciplinares, para discussão e estudo, nos quais os participantes sejam capazes de contribuir para a instituição da gestão de riscos, além de criar e fortalecer a transferência de conhecimento entre os membros da organização.

Conclui-se que o processo de institucionalização de práticas de gestão na empresa analisada ocorre. A companhia busca adotar novas práticas,

melhorar a governança, entre outros objetivos que estão em conformidade com as leis e os regulamentos. Além disso, os entrevistados destacaram que as práticas foram exigências externas, em especial quanto aos riscos ambientais que a atividade da empresa pode acarretar, e o principal fator que influenciou a formalização das práticas de gestão de riscos foi o Plano Estratégico e o Plano Diretor. Ainda, 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.

Ao comparar os resultados deste estudo com os obtidos em estudos anteriores, pode-se inferir que as empresas do setor elétrico devem priorizar a atenção para os riscos operacionais e regulatórios. No que diz respeito às pressões institucionais, para a empresa analisada, as relações de poder se apresentam como indutoras de barreiras à institucionalização do GRC. Nesse sentido, ações devem ser implementadas para reduzir os ruídos de comunicação, alinhar os interesses e garantir maior engajamento dos gestores responsáveis pela operacionalização da gestão dos riscos.

Ainda em relação à implementação do GRC, apesar do *framework* do Coso (2013) enfatizar a importância de se estabelecer um processo de gestão de riscos *top-down*, no contexto analisado constata-se não ser suficiente para garantir a instituição da gestão de riscos. Embora os gerentes reconheçam que as práticas de gestão de riscos concentram-se na decisão do corpo diretivo e gerencial da concessionária (83,8%) e na imposição da matriz/*holding*/acionista (81,1%), constatou-se haver ruídos entre o discurso dos gestores seniores e o dos gerentes a eles subordinados. Ficando evidente que as relações de poder devem ser analisadas e gerenciadas de modo a garantir a condução adequada do GRC.

REFERÊNCIAS

- ABRADEE. Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica. **Visão Geral do Setor:** a indústria da eletricidade. 2015. Disponível em: <<http://www.abradee.com.br/setor-eletrico/visao-geral-do-setor>> Acesso em: 06 Mai. 2015.
- BERRY, A.; PHILLIPS, J. Pulling it together. **Risk Management**, v. 45, n. 9, 1998.
- BHATTACHARYA, A.; KOJIMA, S. Power sector investment risk and renewable energy: A Japanese case study using portfolio risk optimization method. **Energy Policy**, v. 40, p. 69-80, 2012.
- BURNS, J. The dynamics of accounting change inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. **Accounting, auditing & accountability journal**, v. 13, n. 5, p. 566-596, 2000.
- BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management accounting research**, v. 11, n. 1, p. 3-25, 2000.

- CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. F. V.; LOPES, F. The structuring of the organizational field of theaters and museums in the south of Brazil. In: **xvii European group for organization studies colloquium (egos)**. 2001.
- CHING, H. Y.; COLOMBO, T. M. Gestão de risco nas empresas do segmento Novo Mercado: um estudo exploratório. **Revista de Economia e Administração**, v. 11, n. 2, 2012.
- COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**. New York: AICPA, 2004.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- FERMA. **Federation of European Risk Management Associations**. 2002. Disponível em: <<http://www.ferma.eu/wpcontent/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portugueseversion.pdf>> Acesso em: 05 Mai. 2015.
- FERNANDES, F. C.; SILVA, M.; TERMUS, F. Análise das práticas de gestão de riscos divulgadas nas informações anuais das empresas listadas no novo mercado da BOVESPA. In: SEMEAD, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, FEA-USP, 2008.
- GORDON, L. A.; LOEB, M. P.; TSENG, Chih-Yang. Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 28, n. 4, p. 301-327, 2009.
- HAGIGI, M.; SIVAKUMAR, K. Managing diverse risks: an integrative framework. **Journal of International Management**, v. 15, n. 3, p. 286-295, 2009.
- 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.
- HODGSON, G. M. The approach of institutional economics. **Journal of economic literature**, v. 36, n. 1, p. 166-192, 1998.
- HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. **Academy of management journal**, v. 42, n. 4, p. 351-371, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo, SP: IBGC, 2007
- KEEFE, G.; HILLMAN, W. Enterprise risk management in the energy industry. **Center for Excellence in ERM at St. John's University**, 2015. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/57ea5fde440243231bc154b7/t/5819e4aaff7c502184796f7a/1478091947059/ERM+in+the+Energy+Industry+2016.pdf>. Acesso em: 30 de janeiro de 2019.
- KLINKE, A.; RENN, O. A New Approach to Risk Evaluation and Management: Risk-Based, Precaution-Based, and Discourse-Based Strategies. **Risk analysis**, v. 22, n. 6, p. 1071-1094, 2002.
- LAUDELINO, J. A. de S. **Evidenciação de riscos de empresas que captam recursos no mercado de capitais brasileiro: um estudo do setor de energia elétrica**. 2008. 206 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa

de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2008.

LECHNER, P.; GATZERT, N. Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. **The European Journal of Finance**, v. 24, n. 10, p. 867-887, 2018.

MAIA, M. S.; DA SILVA, M. R.; DUEÑAS, R.; DE ALMEIDA, P. P.; MARCONDES, S.; CHING, H. Y. Contribuição do sistema de controle interno para a excelência corporativa. **Revista Universo Contábil**, v. 1, n. 1, p. 54-70, 2005.

MARTINS, N. C.; SANTOS, L. R.; DIAS FILHO, J. M. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 34, p. 07-22, 2004.

MEDEIROS, L. **Previsão do preço spot no mercado de energia elétrica**. 132 f. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC, Rio de Janeiro, 2003.

MEDEIROS, P. H. R.; GUIMARÃES, T. A. A institucionalização do governo eletrônico no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-13, 2006.

MIKES, A. Risk management and calculative cultures. **Accounting, organizations and society**, v. 34, n. 6, p. 849-855, 2009.

MOREIRA, V. R.; SILVA, C. L. D.; MORAES, E. A. D.; PROTIL, R. M. (2012). O Cooperativismo e a Gestão dos Riscos de Mercado: análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 1, p. 51-68, 2012.

NGAI, E. W. T., & WAT, F. K. T. Fuzzy decision support system for risk analysis in e-commerce development. **Decision Support Systems**, n. 40, p. 235–255, 2005.

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

OYADOMARI, J. C.; MENDONÇA NETO, O. R.; CARDOSO, R. L.; LIMA, M. P. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, p. 55-70, 2008.

ROCHA, I.; HEIN, N.; LAVARDA, C. E. F.; NASCIMENTO, S. A presença da entropia no controle orçamentário em ambiente inovador. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 82-105, 2011.

ROMERO, J. J. Estudio introductorio. In: Powell, W. W., & Dimaggio, P. J. (Comp.). *El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: **Fundo de Cultura Económica**. (Nuevas Lecturas de Política y Gobierno), p. 104-125, 2001.

RUSSO, P. T.; PARISI, C.; SILVA, A. F.; WEFORT, E. F. J. Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do Balanced Scorecard de uma empresa de saneamento. **Production Journal**, v. 24, n. 4, p. 927-939, 2014.

SANTOS, A. R. **Diagnóstico institucional dos fatores que concorrem para o isomorfismo das práticas de contabilidade gerencial utilizadas pelas organizações do setor elétrico brasileiro**. 246 f. 2008. Tese (Doutorado em Contabilidade e Finanças) Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2008.

- SARENS, G.; CHRISTOPHER, J. The association between corporate governance guidelines and risk management and internal control practices: Evidence from a comparative study. **Managerial Auditing Journal**, v. 25, n. 4, p. 288-308, 2010.
- SCOTT, W. R. Organizations: Rational, natural, and open systems. Prentice Hall. **Englewood Cliffs**, NJ, 1992.
- SIMONS, R. How risky is your company?. **Harvard business review**, v. 77, n. 3, p. 85-94, 2009.
- SOIN, K.; SEAL, W.; CULLEN, J. ABC and organizational change: an institutional perspective. **Management Accounting Research**, v. 13, n. 2, p. 249-271, 2002.
- SUBRAMANIAM, N.; COLLIER, P.; PHANG, M.; BURKE, G. The effects of perceived business uncertainty, external consultants and risk management on organisational outcomes. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 7, n. 2, p. 132-157, 2011.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative science quarterly**, p. 22-39, 1983.
- TSAMENYI, M.; CULLEN, J.; GONZÁLEZ, J. M. G. Changes in accounting and financial information system in a Spanish electricity company: A new institutional theory analysis. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 4, p. 409-432, 2006.
- TUCKER, B. P.; PARKER, L. D. Business as usual? An institutional view of the relationship between management control systems and strategy. **Financial Accountability & Management**, v. 31, n. 2, p. 113-149, 2015.
- WANDERLEY, C. A. Privatização e mudanças na contabilidade gerencial: os "drivers" de mudanças numa distribuidora brasileira de energia elétrica. **Revista Universo Contábil**, v. 10, n. 3, p. 94-113, 2014.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZONATTO, V. C. S.; BEUREN, I. M.. Categorias de Riscos Evidenciadas nos Relatórios da Administração de Empresas Brasileiras com ADRs/Risk Categories Disclosed in the Administration Reports of Brazilian Companies with ADRs/Categorías de Riesgos Constatadas en los Informes de Administración de Empresas Brasileñas con ADRs. **Revista Brasileira de Gestão de negócios**, v. 12, n. 35, p. 141, 2010.
- ZSIDISIN, G. A.; MELNYK, S. A.; RAGATZ, G. L. An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management. **International journal of production research**, v. 43, n. 16, p. 3401-3420, 2005.