

GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE RISCOS COMO INSTRUMENTOS DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO NO MERCADO DE ENERGIA

Eduardo Oliveira Agostinho¹

Luiz Alberto Blanchet²

Suzana Rososki de Oliveira³

Resumo: Diante das frequentes crises no cenário de energia mundial, somadas a dependência tecnológica de uma sociedade cada vez mais conectada e a relação de energia à proteção dos direitos humanos, tais como a dignidade da pessoa humana, saúde, educação, moradia, saneamento básico, dentre outros, busca-se apresentar as estruturas de governança corporativa e de gestão de riscos em empresas de energia como uma alternativa para tutela de direitos humanos, assim como proteção e recomposição do meio ambiente, a perenidade das organizações e no desenvolvimento da tecnologia, seja seu aprimoramento na seara das energias sustentáveis, seja na criação de demais tecnologias que tragam efeitos positivos para a sociedade. Para tanto, delimita-se o trabalho sobre a governança corporativa, gestão de riscos e o ambiente de atuação empresarial em energia. Questiona-se sobre o potencial benéfico da governança corporativa e gestão de riscos para o desenvolvimento positivo da tecnologia. A pesquisa justifica-se pelas crises energéticas enfrentadas

¹Doutor em Direito Econômico e Socioambiental pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

²Doutor e Mestre em Direito pela Universidade Federal do Paraná.

³Mestranda em Direito Econômico e Desenvolvimento pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

mundialmente entre 2020 a 2022, como a crise hídrica brasileira de 2020 e a crise energética europeia, potencializada pela guerra entre a Ucrânia e Rússia. A pesquisa utilizou como metodologia a leitura de referencial sobre o tema, como livros e artigos relacionados, bem como na análise de notícias sobre energia. O trabalho inicia-se com a descrição das estruturas de governança corporativa, as quais possibilitam conhecimento prévio sobre sua utilização pelo leitor. Na sequência, aborda-se sobre a análise, identificação e tratamento de riscos associados ao tema de energia, para que se possa apresentar a existência de riscos e as formas de trabalhá-los. Por fim, reflete-se sobre os possíveis efeitos da governança corporativa e da gestão de riscos para o desenvolvimento de tecnologias em energia. Concluiu-se sobre ser possível e benéfico utilizar a governança corporativa como instrumento preventivo e de gestão de risco, cujas práticas e metodologias tendem a auxiliar no desenvolvimento positivo da tecnologia e do mercado energético.

Palavras-Chave: Governança corporativa; Gestão de Riscos; Energia; Desenvolvimento; Tecnologia.

1. INTRODUÇÃO



tema surge diante das frequentes crises existentes sobre o tema de energia. Nesse sentido, delimita-se o estudo sobre os riscos que podem surgir ou ser fortalecidos pela ausência ou deficiência da governança corporativa e gestão pelos gestores das empresas de energia mundialmente.

O recorte, para tanto, está no estudo sobre a governança corporativa e a gestão de riscos focadas na energia em sentido amplo, mas em destaque as fontes utilizadas pela sociedade para o abastecimento de casas, entidades públicas e privadas e empresas. Por fim, através da delimitação da pesquisa almeja-se

demonstrar que a governança corporativa e a gestão de riscos podem auxiliar no desenvolvimento da tecnologia⁴ para e com o mercado de energia.

O atributo principal consiste no aspecto positivo da adoção de mecanismos de governança no setor de energia para o desenvolvimento tecnológico, observando-se a correlação entre governança, gestão de riscos e desenvolvimento tecnológico.

A pesquisa se justifica a partir de crises mundiais envolvendo energia, como por exemplo a crise hídrica vivenciada em 2021 no Brasil⁵, que aumentou a bandeira tarifária e limitou seu uso por parte de empresas⁶. Cita-se também a crise vivenciada em 2022 pela China⁷, motivada pela ausência de carvão, principal fonte energética da região, ocasionando apagões na região nordeste do país. Há também a crise na Europa⁸, através do aumento significativo do preço do gás natural, motivado pela guerra da Rússia com a Ucrânia e as sanções internacionais, fazendo-se com que os países adotem as metodologias de geração de energia a carvão.

Diante dos casos mencionados – mas não somente por

⁴ DAVID, Solange Mendes Geraldo Ragazi. A tríade energia elétrica, desenvolvimento sustentável e tecnologia: Bases e desafios para uma regulação evolutiva no Brasil. Tese – USP. São Paulo. 2018. P. 57 a 62.

⁵ CNN BRASIL. “Crise energética deve aliviar em 2022, mas espaço para queda em contas é pequeno”. Publicada em 31 de dezembro de 2021. Disponível em: < <https://www.cnnbrasil.com.br/business/crise-energetica-deve-aliviar-em-2022-mas-espaco-para-queda-em-contas-e-pequeno/#:~:text=O%20Brasil%20passou%20em%202021,risco%20de%20apag%C3%B5es%20ou%20racionamento> > . Acessado em 15 de setembro de 2022.

⁶ PORTAL DA INDÚSTRIA. “90% dos empresários estão preocupados com a crise hídrica”. Disponível em: < <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/90-dos-empresarios-estao-preocupados-com-a-crise-hidrica/>>. Acessado em 15 de setembro de 2022.

⁷ CNN BRASIL. “Crise energética na China ameaça abastecimento de cadeia global”. Disponível em: < <https://www.cnnbrasil.com.br/business/crise-energetica-na-china-pode-piorar-abastecimento-de-cadeia-global/>>. Acessado em 15 de setembro de 2022.

⁸ EXAME. “Comissão Europeia apresenta plano para enfrentar crise energética”. Disponível em: < <https://exame.com/mundo/comissao-europeia-apresenta-plano-para-enfrentar-crise-energetica/>>. Acessado em 15 de setembro de 2022.

eles – percebe-se o risco de impactos negativos a sociedade globalmente, como impactos no desenvolvimento tecnológico como um todo, podendo atrasar, por exemplo, o desenvolvimento de tecnologias de geração de energias limpas.

A falta de energia ou ineficiência de sua geração, transmissão e distribuição⁹ tendem a acarretar falhas nos sistemas de internet e telecomunicações, impactos na alimentação e produção de bens materiais pelas indústrias, prejuízo a hospitais e familiares de pessoas que dependem de equipamentos continuamente, a utilização de equipamentos elétricos e eletrônicos em casa ou, até mesmo, riscos na distribuição de água e tratamento de esgoto pelas companhias de saneamento, entre outros exemplos.

Ainda nessa linha, a energia pode ser vista na Constituição Federal Brasileira de 1988 como parte essencial para garantia de direitos fundamentais (por exemplo o direito à vida, dignidade da pessoa humana, igualdade, saúde, segurança, propriedade, entre outros) e sociais, conforme preconizado nos artigos 5º e 6º (por exemplo a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados), além dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, presentes no artigo 3º (Sociedade livre, justa e solidária, desenvolvimento nacional, erradicação da pobreza, redução da desigualdade e promoção do bem de todos).

Considerando estes fatores, objetiva-se demonstrar que os mecanismos de Governança Corporativa são capazes de propiciar condições para que as organizações possam atuar preventivamente na gestão de riscos envolvendo energia, o que trará, em consequência, meios para a sua mitigação no tocante ao desenvolvimento tecnológico, sobretudo os envolvendo a própria energia.

⁹ BARROS, Benjamin Ferreira de. Geração, transmissão, distribuição e consumo de energia elétrica. 1ª edição. São Paulo: Érica. 2014.

O método empregado para a obtenção dos resultados consistiu na pesquisa bibliográfica nacional e internacional, através de materiais já publicados e referenciais dos eixos principais de pesquisa, utilizando o método hipotético-dedutivo de análise, com o propósito de gerar prévio conhecimento e engajamento de prosseguimento desta linha de pesquisa, como forma de atingir novos campos de estudo da governança corporativa, gestão de riscos e desenvolvimento tecnológico no mercado de energia.

O trabalho foi dividido em três etapas. A primeira delas consiste na definição da governança corporativa, de modo que o leitor entenda sua base e estrutura. Posteriormente se abordará sobre a gestão de riscos, com a sua identificação, análise e tratamento em energia, e, por fim, analisou-se a capacidade da governança corporativa e da gestão de riscos focadas no mercado de energia auxiliar no desenvolvimento positivo da tecnologia, seja essa para o seu próprio aprimoramento, quanto a outras inovações para a sociedade e meio ambiente.

Conclui-se pelo aspecto positivo de uma implantação efetiva de mecanismos de governança corporativa e de gestão de riscos no mercado de energia para o desenvolvimento da tecnologia. Isso porque a governança tende a definir valores extensíveis à sociedade e meio ambiente, fomentando consequentemente a criação e utilização de tecnologias que possam gerar menos emissões, redução de custos e que sejam acessíveis a todos. Bem como ao trabalho sobre a gestão de riscos, que tende a evitar ou reduzir o impacto de externalidades existentes no ramo de energia, trabalhando preventivamente pontos que podem afetar o meio ambiente, a sociedade e a própria tecnologia.

2. ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

De antemão, cabe destacar a extensão do tema, percorrendo desde seu histórico, princípios, até boas práticas, teorias, abordagens comportamentais, elementos básicos e pontos de

atenção regulatórios. Fazendo-se com que a linha de recorte desta pesquisa seja somente sobre aspectos introdutórios, para que o leitor possa entender sua estrutura e a importância de sua implantação no ramo de energia, para o desenvolvimento positivo da tecnologia.

Historicamente, pode-se afirmar que o instituto da governança corporativa surgiu internacionalmente após uma série de escândalos de fraude identificados nos Estados Unidos da América, como o caso *Watergate*¹⁰ e *Enron Enterprises*¹¹. Esses casos fizeram com que as empresas e seus *stakeholders*¹², passassem a adotar práticas de governança corporativa como forma de trabalhar externalidades¹³, pressões no mercado e até mesmo

¹⁰ Foi um escândalo envolvendo a campanha de reeleição do presidente Richard Nixon. A pressão popular sobre o escândalo, por sua vez, gerou sua renúncia. Diante do processo de investigação, apurou-se que uma expressiva quantidade de empresas realizava contribuições ilegais a partidos e candidatos políticos, gerando a queda de confiabilidade do mercado pelos investidores e consumidores Norte-Americanos e internacionais. Por fim, diante da gravidade das condutas, o tema foi levado ao Congresso Americano, fazendo-se dar origem a Foreign Corrupt Practices Act – FCPA, considerada primeira norma anticorrupção e de incentivo a adoção de práticas de governança corporativa, bem como na obrigatoriedade de se ter um ambiente de responsabilidade social e corporativa. HISTORY.COM. Watergate scandal. Disponível em: <<https://www.history.com/topics/1970s/watergate>>. Acessado em 31 de agosto de 2022.

¹¹ A empresa mencionada praticou fraudes contábeis, através de manobras para contornar a legislação, além da falta de transparência e ameaça a funcionários, para encobrir sérios problemas financeiros da instituição, gerando severa crise em Wall Street. Como reflexo, os legisladores criaram a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em 2002, objetivando trazer maior transparência corporativa para empresas que atuam na bolsa, criminalizando ações contrárias, o que também passou a ser aplicado no Brasil, pelas sociedades por ações que comercializam na bolsa dos Estados Unidos da América. BONDARENKO, Peter. "Enron scandal". Encyclopedia Britannica, 30 Nov. 2021. Disponível em: <https://www.britannica.com/event/Enron-scandal>. Acessado em 1º de julho de 2022. SARBANES-OXLEY ACT OF 2002. Disponível em: <<https://www.congress.gov/107/plaws/publ204/PLAW-107publ204.pdf>>. Acessado em 1º de julho de 2022.

¹² Stakeholder pode ser uma pessoa ou um grupo que demonstra interesse em um determinado projeto, atividade ou resultados em uma organização.

¹³ O conceito de externalidades foi introduzido através do Teorema de Ronald Coase, iniciado pelo artigo "The Problem of Social Cost". Em síntese, sustenta que o mercado e a empresa são capazes de solucionar problemas pela medida que traz melhores

riscos de encerramento das atividades ou responsabilizações cívicas e criminais.

Para além do cenário histórico, necessário abordar as estruturas fundamentais. Nessa linha, podemos denominar governança corporativa como a forma pelas quais as organizações (em sentido amplo) são estruturadas, administradas, monitoradas, controladas e até mesmo incentivadas, como forma de agregar propósitos, princípios e valores desde sua origem¹⁴.

Esses propósitos, princípios e valores por muitas vezes são difundidos pelos diretores, conselheiros e acionistas, sendo uma forma de alterar a visão empresarial focada somente em lucros, mas sim induzindo aos executivos uma postura de responsabilidade social, ética e integridade, boa liderança, consciência sustentável, refletindo na perenidade da organização e na contribuição para melhorar o meio ambiente e a sociedade¹⁵.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa¹⁶, a governança corporativa deve ser composta por transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

Quanto aos princípios aplicáveis a governança corporativa, tem-se dez princípios basilares¹⁷, iniciando pelo comportamento e atitudes éticas vindas das lideranças, se estendendo a todos os líderes em uma organização, não somente a alta administração. Nesse sentido, sobretudo para empresas de energia, esse primeiro princípio se constitui como basilar para o

resultados, isso tudo através de negociações, de forma recíproca. COASE, Ronald. "The problem of social cost." *Journal of Law and Economics*, Vol. 3 (Oct., 1960). P.s 1 e 42.

¹⁴ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2021. P. 30

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. P. 20.

¹⁷ Os termos empregados nos princípios indicados são presentes nas pesquisas do seguinte autor: SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2021. P. 31 - 34.

desenvolvimento dos compromissos e valores internos, de modo a refletir em impactos positivos para a sociedade e meio ambiente, além do próprio desenvolvimento econômico e recebimento de lucros.

Há também a transparência e integridade das informações¹⁸, que significa dizer que um ambiente de governança deverá sempre realizar divulgações honestas e dentro dos prazos razoáveis, bem como que as informações sejam verdadeiras. Nesse sentido, a categoria de informação é ampla, podendo ser informações financeiras, sobre novos projetos e até para reforçar valores e princípios da empresa.

Na sequência, Alexandre da Silveira¹⁹ também elenca a presença real de iniciativas sustentáveis, assim como na perenidade da organização. O Autor apresenta estes dois pontos de forma conjunta, para expressar a importância da consciência sustentável e uso de recursos naturais para garantir a existência das futuras gerações e a perenidade da organização empresarial ao longo do tempo. Cabe nestes pontos reflexões sobre o tamanho do impacto negativo pela escassez de determinado recurso necessário para gerar, transmitir e/ou distribuir energia ou, ainda, recuperar danos causados pelo encerramento de algum desses processos²⁰.

A prestação de contas de forma voluntária e senso de responsabilidade por decisões adotadas também se mostra como um dever de justificar as ações realizadas e colocando-se como responsável por irregularidades ou resultados negativos vindos pela força de uma decisão equivocada ou sem percepção de riscos.

¹⁸ ANTONIK, Luís Roberto. Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2016.

¹⁹ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Elsevier. 2021. P. 33.

²⁰ A título de exemplo, cita-se a crise energética vivenciada na Europa em 2022, motivada pela guerra da Rússia com a Ucrânia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/09/12/alemanha-se-aproxima-de-recessao-de-inverno-por-crise-energetica.ghhtml>>. Acessado em 12 de setembro de 2022.

Como forma de mostrar a amplitude do tema, há também responsabilidades na parte de gestão de pessoas de uma empresa²¹, por meio da avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia. Nesse sentido, um ambiente de governança deve fornecer um local de trabalho seguro, confiável e que também trabalhe para evitar a ocorrência de injustiças como, por exemplo, desigualdade salarial entre homens e mulheres e ausência de diversidade e inclusão.

Junto a isso, para que haja a adoção de um modelo de incentivo ao debate saudável, deve-se ter como princípio a existência de contrapesos no processo de decisão, reduzindo a concentração de poder, gerando qualidade técnica e científica nos apontamentos.

Sendo este tema parte também de programas de *compliance* (programas de conformidade), há o respeito a normas, políticas e procedimentos internos e externos (como legislações) por todos, independentemente de sua posição na estrutura empresarial²².

Cita-se como oitavo princípio a necessária cooperação entre colaboradores e a promoção de interesses coletivos da organização. Faz dizer ser necessário criar culturas organizacionais saudáveis, evitando competições e atritos internos, bem como a ausência de fatores geradores de conflito de interesses, sendo necessário atender os interesses da empresa e da sociedade.

Nesse sentido é interessante citar como exemplo o caso de acionistas ou executivos que deliberam sobre alguma iniciativa de alto impacto ambiental negativo em uma entidade empresarial cujo valor consiste na proteção ao meio ambiente e

²¹ SAAVEDRA, Giovanni Agostini. SANTORSULA, Christiane Bedini. “Conceitos Tradicionais e Movimentos Históricos em Perspectiva Diante das Tendências Atuais”. em: SAAVEDRA, Giovanni Agostini (Org.) Governança Corporativa, *compliance* e gestão de riscos. Coleção Canal Compliance. 1ª edição. ESENI: São Paulo. 2020. P. 13 - 15.

²² *Ibidem*. P. 16-20.

desenvolvimento sustentável, mesmo havendo alternativas ao projeto sem aumento de custos de transação, apenas por ser uma técnica já conhecida.

O nono princípio da governança corporativa, consiste na equidade e participação efetiva dos sócios, diretores, *stakeholders* e demais gestores de forma ampla²³, de modo que apresentem os mesmos objetivos e esforços entre si, também refletindo o apresentado através de documentos e declarações formais sobre valores, princípios, ética, conformidade e proteção ao meio ambiente e direitos humanos.

É através da participação efetiva que há o acompanhamento, monitoramento²⁴ e verificação de riscos²⁵ do negócio por parte de tais gestores, possibilitando a indicação pelos colaboradores sobre pontos de atenção e, caso haja a ocorrência de algo, a alta direção também terá conhecimento e responsabilidade.

Por fim, o décimo princípio consiste na implantação de um ambiente de diversidade, inclusão e uma empresa que protege e defende direitos humanos. Esse ponto muito se alinha com os demais princípios, além de elevar a nível de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Isso porque a empresa trabalhará problemáticas globais de forma privada, objetivando o bem-estar social, proteção de direitos constitucionais, além de criar um ambiente de desenvolvimento para todos, sem distinções.

Conforme mencionado, o estudo da governança

²³ GAZONI, Carolina. “Tone from the top: comprometimento e suporte da alta administração”. Em KALAY, Márcio. CUNHA, Matheus (organizadores). Manual de compliance: Compliance mastermind. Vol. 1. São Paulo: Legal, Ethics and Compliance. 2019. P. 118 – 120.

²⁴ LEME, Daniela. “Monitoramento e Auditoria de Compliance: Melhoria Contínua e Sustentação do Programa de Integridade”. Em KALAY, Márcio. CUNHA, Matheus (organizadores). Manual de compliance: Compliance mastermind. Vol. 1. São Paulo: Legal, Ethics and Compliance. 2019. P. 297 – 332.

²⁵ LUCENA, Gustavo. Risk Assessment: Metodologia de Análise de Riscos para Conformidade Legal”. Em KALAY, Márcio. CUNHA, Matheus (organizadores). Manual de compliance: Compliance mastermind. Vol. 1. São Paulo: Legal, Ethics and Compliance. 2019. P. 123 – 130.

corporativa possui diversas vertentes, dividindo-se em princípios, objetivos, boas práticas, dentre outros. Junto aos princípios, é relevante também abordar os motivos que levaram a criação e desenvolvimento da governança corporativa. Nesse sentido, destaca-se os seguintes objetivos²⁶: a) aprimoramento do processo decisório, visando melhor interesse de longo prazo; b) redução da probabilidade de externalidades e infrações; c) elevar a transparência; e d) assegurar equidade entre sócios e para com demais pessoas envolvidas direta e indiretamente.

Para atingimento dos objetivos, imperioso analisar os principais mecanismos da governança corporativa²⁷, para no último tópico analisar possíveis reflexos positivos da governança corporativa no ramo de energia, para que a tecnologia desta área possa ser desenvolvida.

Sobre os mecanismos, dividem-se em: 1) criação de um conselho de administração; 2) desenvolvimento de sistemas de remuneração adequados; 3) concentração acionária e atuação eficiente dos acionistas; 4) estrutura de constituição de capital; 5) proteção legal dos investidores; 6) ações frente a possibilidades de aquisição da empresa por terceiros; 7) grau de competição saudável do mercado; e, por fim, 8) transparência e fiscalização dos agentes de mercado.

O primeiro consiste em constituir um conselho de administração²⁸ que seja capaz de agir como vigilante e agente de implantação de valores, culturas positivas, estratégias sustentáveis e com estratégias sustentáveis e de reflexos a longo prazo.

Sobre os sistemas de remuneração aos executivos, é importante mencionar estruturas que não gerem casos de conflito de interesses. Posto isso, defende-se como boa prática a adoção

²⁶ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Elsevier. 2021. P.s 36-40.

²⁷ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Elsevier. 2021. P. 48 - 55.

²⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. O papel do conselho de administração na estratégia das organizações. São Paulo: IBGC, 2017.

de um sistema de pagamentos que gere incentivos negativos, possibilitando decisões que gerem menores riscos a empresa e demais envolvidos.²⁹

Quanto a concentração acionária e atuação dos acionistas³⁰, tem-se a adoção de uma estrutura acionária que permita maior monitoramento dos executivos, reduzindo decisões prejudiciais para acionistas minoritários. Neste ponto, aponta-se para a opção por estruturas dispersas, com maior diversidade de sujeitos em funções de monitoramento, controle e reporte de situações como riscos, falhas, estratégias de novos projetos e demais estudos sobre o negócio.

A estrutura de capital³¹ deve ter proporção entre o capital próprio, de terceiros e da empresa, além de formas onde não haja endividamento da corporação. O risco da má gestão de capital tende a afetar o desenvolvimento da empresa, bem como a iniciativas sustentáveis, investimentos, um ambiente saudável de trabalho, além de aumentar a probabilidade de práticas de irregularidades para mascarar a recessão da empresa.

Na proteção legal aos investidores, basicamente pode ser definido como a menor probabilidade de prejuízos e irregularidades em ambientes onde investidores são protegidos.

Sobre a possibilidade de aquisição por outras empresas, naturalmente faz com que os administradores (em sentido amplo) tenham comportamento ético e conduta que gere eficiência.

Sobre o grau de competição no mercado, em ambientes com maior concorrência os administradores, sócios, diretores possuem menor maleabilidade para adotar ações negativas ou de alto risco. De forma positiva, um mercado competitivo reduz ineficiências de gestão e governança.

²⁹ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Elsevier. 2021. P. 55 – 60.

³⁰ *Ibidem*. P. 51.

³¹ *Ibidem*. 48 - 55.

A transparência³² e fiscalização³³ fazem com que a entidade empresarial tenha mais segurança sobre suas ações e decisões, pois farão análises prévias e preventivas de inteligência, bem como posteriormente realizarão auditorias e fiscalizações sobre os controles existentes, certificando a validade, eficiência e eficácia.

Em conclusão ao tópico, se percebe que a governança corporativa é instrumento preventivo completo e flexivo para diversos ramos de empresa, inclusive para as que atuam no mercado de energia, como as geradoras, transmissoras e distribuidoras, além das que comercializam fontes renováveis de geração de energia. Isso para que os responsáveis por uma empresa possam geri-la adequadamente, resultando em operações confiáveis, perenes e de desenvolvimento (sustentável), garantindo proteção de direitos humanos, meio ambiente equilibrado e inovações tecnológicas.

3. GESTÃO DE RISCOS: IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E TRATAMENTO DE RISCOS EM ENERGIA

Os riscos surgem em conjunto com a expansão de uma sociedade tecnológica³⁴, podendo ser dividido em diversas categorias. Para fins do presente estudo, importa salientar desde logo, classificar-se-ão os riscos, de acordo com a sua natureza,

³² SAAD-DINIZ, Eduardo. Tendências em governança corporativa e compliance. São Paulo: LiberArs, 2016.

³³ *Ibidem*.

³⁴ Sobre esta terminologia, entende Egbert Schuurman que a cultura do ocidente, voltada a ciência, inovação e tecnologia, está em crise, isso porque existem muitos perigos sobre a tecnologia atual e futura, criada por pessoas que creem poder fazer tudo com a tecnologia, inclusive as novas armas para guerra, caracterizadas pelo alto padrão tecnológico. Ainda, faz-se entender que a sociedade tecnológica é mais fria, calculista e objetiva, razão pela qual necessita-se de uma filosofia voltada à esta nova realidade, para voltar a enriquecer o viés sociológico da humanidade. Muito embora seja um trabalho de 1977, muito diz sobre a realidade pós anos 2000. SCHUURMAN, Egbert. Reflections on the Technological Society. Ontario: Wedge Publishing Foundation. 1983. Segunda impressão. P.s 56 – 62.

como estratégicos, operacionais e financeiros, seguindo sugestão proposta pelo IBGC.³⁵

A terminologia ‘risco’ pode ser compreendida como a ocorrência de um evento incerto que pode alterar resultados esperados, podendo ser estendida a empresa, colaboradores, sociedade, meio ambiente e economia, oriunda pela combinação entre consequência e probabilidade.

A gestão de riscos descrita na ISO 31000:2018³⁶, consiste em elemento basilar para a perenidade dos negócios. Criando e agregando valor quando organizada de forma sistemática, estruturada, personalizada, dinâmica e baseada em dados históricos e atuais, fazendo parte dos processos corporativos e das tomadas de decisões, considerando fatores humanos e culturais, proporcionando a melhoria contínua das ferramentas de controle, aperfeiçoando os padrões de governança e reagindo a mudanças de cenários³⁷ (externalidades, novas tecnologias).

De acordo com a referida norma, o processo de gestão de riscos deve ser baseado pelo contexto institucional e organizacional, identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos, registro e relato. A comunicação, assim como na governança corporativa, exerce papel fundamental nesse processo, haja vista a necessidade de conscientização de todos sobre riscos a que a sociedade está sujeita. Por fim, o monitoramento periódico (parte também integrante e mandatória para dirigentes de uma empresa) e a análise crítica de eventuais ocorrências visam identificar falhas na própria gestão de riscos.

Os Riscos Estratégicos³⁸ são aqueles relacionados à

³⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia. São Paulo, SP: IBGC, 2017. p. 11.

³⁶ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000:2018. Gestão De Riscos – Diretrizes. 2. ed. Rio de Janeiro, 2018.

³⁷ TALEB, Nassim. A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável. 1ª Ed, Rio de Janeiro: Best Seller. 2015.

³⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia. São Paulo, SP:

tomada de decisões do órgão diretivo e da alta direção (C-Level), que afetam seus objetivos a curto, médio e longo prazo. Os Riscos Operacionais estão associados a deficiências ou inadequação de processos próprios, pessoas e sistemas ou relacionados a terceiros, como desastres naturais, fraudes, etc. Os Riscos Financeiros, por sua vez, dizem respeito às operações financeiras, ou seja, estão associados a administração dos fluxos de caixa, captação e aplicação de recursos.

Nessa linha, já defendia Ulrich Beck³⁹ que os riscos são desenvolvidos em um estágio avançado de forças produtivas e que destas desencadeiam problemas previamente definidos, mas que, por muitas vezes são irreversíveis, sendo objeto de interpretações de causa, tornando-se importantes para a análise social, ambiental e política. Seguindo um mesmo sentido, existindo o fator risco na sociedade, imperioso analisar as situações de ameaça que corroboram para o aumento das desigualdades, diante da imprevisibilidade dos diversos níveis de danos, cumulados aos grandes negócios envoltos na modernização dos riscos. Sendo assim, na sociedade moderna, através de dirigentes de empresas, representantes públicos e pessoas que farão uso dos bens e serviços, observa-se que a cultura deve atuar na de gestão de riscos, demandando análises específicas para cada eixo de atuação.

Passando a análise para a aplicação prática, imperiosa a elaboração de estudos prévios sobre a instituição objeto de análise, com a realização de entrevistas, questionários e o mapeamento dos principais riscos.

Nesse ponto, destaca-se a divisão dos riscos em maior grau ao menos grau e seu tratamento dependerá da decisão da alta administração. Sobre riscos em energia, é recomendado o estudo dos riscos por equipe multidisciplinar capacitada, fazendo parte do conjunto profissionais de engenharia, operações e projetos, regulação, meio-ambiente, responsabilidade social,

IBGC, 2017. p. 11.

³⁹ BECK, Ulrich. Sociedade de risco. Rio de Janeiro: Editora 34, 2010.

compliance e demais profissionais que possam corroborar para uma análise detalhada e completa. Após a elaboração de um mapeamento, deve-se observar o modelo de matriz de riscos adequado. A comumente utilizada consiste na matriz de probabilidade versus impacto.

Após a elaboração do mapeamento, dirigentes deverão tomar decisões sobre quais riscos serão tratados, os quais serão analisados. Nessa linha, destaca-se a importância de mecanismos efetivos de governança corporativa para que as decisões sejam tomadas através de percepções de responsabilidade social, efeitos para com a sociedade e meio ambiente, para a perenidade da organização, economia e o próprio desenvolvimento tecnológico do mercado de energia e demais tecnologias que resultem positivas para a humanidade.

Conforme mencionado anteriormente, as decisões de tratamento de riscos poderão ser⁴⁰: (i) reduzir o risco, adotando mecanismos que diminuam a probabilidade e impacto de sua ocorrência; ou (ii) evitar o risco, a depender da maturidade da empresa o tratamento do risco torna-se oneroso se comparada a atividade da empresa. Desta forma, o corte total da probabilidade do risco é medida mais efetiva de tratamento; ou (iii) compartilhamento do risco, geralmente quando o risco for passível de transferência, ocasião na qual a empresa exime-se da ocorrência. Tal qual a realização de seguro para danos aos sistemas da entidade; ou, por fim, (iv) aceitar o risco, consiste na aceitação do risco, geralmente ocorre quando o tratamento do risco é mais oneroso que as consequências de sua ocorrência.

Importante destacar, neste ponto, que só se extingue o risco se a causa raiz de sua existência também for extinta. Significa dizer, já transpondo para o campo da energia, que um risco deixará de existir se determinada operação for encerrada. Nesse

⁴⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia. São Paulo, SP: IBGC, 2017. p. 11.

sentido, cita-se como exemplo a empresa que gera energia por diversas modalidades e, colocando na matriz de riscos o alto impacto ambiental da implantação de hidrelétricas para o meio-ambiente e sociedade, decide não atuar com hidrelétricas, mas sim outras atividades menos agressivas.

Destaque-se que o apetite (elemento subjetivo) e a tolerância (elemento objetivo) aos riscos, de cada organização, são bastante particulares, estando diretamente ligados à sua cultura, processos corporativos e capacidade econômico-financeira, de modo que é fundamental que todos os stakeholders entendam quais são as ameaças inerentes às atividades desempenhadas, quais são os controles existentes para mitiga-las, quais são os impactos no caso de eventual ocorrência e, principalmente, que definam, objetiva e qualitativamente, qual o grau de exposição a estes riscos será considerado tolerável.

Sob o aspecto prático-teórico, o apetite deve sempre estar alinhado com a missão, visão, os valores do ambiente organizacional (perceba que a visão de riscos é a mesma que da teoria da governança corporativa), aos costumes e cultura da entidade, de modo que os objetivos empresariais estejam em consonância com os riscos enfrentados na corporação. Ou seja, não se define apetite ao risco tão somente com a análise de dados do presente ou passado, mas sim em consonância com o planejamento estratégico da organização.

Acerca da tolerância aos riscos, os responsáveis pela gestão devem observar os aspectos operacionais, transacionais, fatores humanos, ambientais, de tecnologia, de regulação e o panorama financeiro. Nesse sentido, importante considerar que só se fala em um grau de maturidade de gestão de riscos alto quando a alta administração baseia suas decisões em aspectos chave de sua operação e considerando sua capacidade econômico-financeira, determinando critérios objetivos para identificar qual é a sua tolerância ao risco. Se isso não ocorre, uma gestão de riscos genérica pode engessar ou mesmo atropelar o

processo de identificação, análise, classificação e mitigação dos riscos, não gerando, inclusive, uma governança corporativa eficiente.

A título exemplificativo, cita-se a utilização de um programa de gestão de riscos genérico para uma empresa de energia, cujo escopo de atuação está em energias sustentáveis. Nesse caso, a elaboração de um gerenciamento genérico de riscos, pode não observar os riscos inerentes ao campo da tecnologia para desenvolvimento de energia sustentável, tais como materiais de fabricação dos equipamentos, tecnologia para a transmissão e distribuição ou, ainda, se há alguma regulamentação sobre o uso ou não dessa metodologia e nova modalidade.

Posto isso, a gestão de riscos dentro da organização empresarial deve observar a sua maturidade e valores, as estratégias de gestão, além de possuir e aplicar aspectos de governança corporativa específicos para a atividade empresarial. Não há que se falar em gestão de riscos sem governança corporativa e responsabilidade social corporativa dos envolvidos e tomadores de decisão.

Para além do mais, sobre os riscos do mercado de energia, é imperioso elaborar políticas específicas, voltadas as estruturas do mercado, devendo ser atualizadas e monitoradas frequentemente, atendendo à evolução tecnológica, cuja imprevisibilidade é inerente ao campo tecnológico, assim como ao próprio meio-ambiente, cujos eventos, probabilidades e impactos também são de difícil mensuração.

4. POSSÍVEIS EFEITOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DA GESTÃO DE RISCOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS EM ENERGIA

A governança corporativa tende a trazer melhor funcionamento da alta gestão, com aprimoramento dos papéis e exigências sobre ideias, deliberações, implantações e análise sobre

resultados obtidos e eventos negativos das operações.⁴¹

Outro fator positivo consiste na relação estruturada entre acionistas, conselheiros, dirigentes e demais pessoas envolvidas na tomada de decisões. Fazendo com que haja redução da dependência técnica sobre consultores e especialistas.

Haverá aprimoramento da confiança, justiça, transparência, conformidade e meritocracia. Além de reduzir a ocorrência de eventos negativos, resultando melhoria na cultura de ética, gestão de riscos efetiva, controles internos e práticas de compliance adequadas. E, ainda, no aspecto social, haverá a promoção e tutela de direitos humanos, como acesso à educação, saúde, aprimoramento da dignidade da pessoa humana, alimentação, moradia, acesso a informação e tecnologia, saneamento básico, entre outros.

No aspecto ambiental, haverá a redução da emissão de gases, diminuição de resíduos de longa decomposição ou implantação de materiais que sejam renováveis, utilização de energias sustentáveis que não gerem tomada de grande espaço territorial (exemplo que ocorre no caso de hidrelétricas), até chegar no objetivo mundialmente esperado, consistente da atuação positiva ambientalmente, garantindo redução dos impactos ambientais vividos atualmente e aprimorando a proteção para fatores positivos futuramente.

Há também, no campo da governança – não sendo estes efeitos taxativos – benefícios macroeconômicos⁴², tais como o aumento de fontes externas de capital, gerando maior investimento e crescimento econômico. Redução de custo de capital de empresas, aumentando valor de mercado. Melhoria no desempenho operacional, aprimorando as decisões tomadas. E, por fim, diminuição de riscos de fraude, evitando crises financeiras e prejuízos econômico e sociais.

⁴¹ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Elsevier. 2021. P.s 48-55.

⁴² SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Elsevier. 2021. P. 57.

A governança corporativa e gestão de riscos, se bem implantadas, gerarão redução de custos de transação⁴³, atuando como custos de prevenção que foram bem direcionados pelos dirigentes.

Há que se considerar que haverá resultado no sentido de melhoria no desenvolvimento do mercado pela melhoria das condições da sociedade, proteção a sociedade e meio ambiente, melhoria na qualidade de vida e a tutela de direitos humanos, o que trará reflexos positivos para a educação, saúde, moradia, trabalho, entre outros, propiciando um ambiente justo, igualitário e de desenvolvimento coletivo.

Pressupõe que a operação empresarial gerada em um ambiente de governança corporativa e gestão de riscos efetiva trará a acessibilidade e baixo custo de energias sustentáveis para a sociedade como um todo.

Significa dizer, como mencionado anteriormente, que haverá a redução de metodologias mais agressivas, redução de custos e aspecto ambiental positivo, corroborando para a perenidade das organizações e vida no planeta Terra.

Sobre riscos, perceber-se-á que, com a gestão de riscos, somada a governança corporativa, haverá o tratamento de riscos humanos, como por exemplo segurança das equipes envolvidas, pesquisas para implantação de materiais que não trariam problemas de saúde a pessoas ou, ainda, na segurança das informações internas sobre projetos e inovações tecnológicas em energia que, se expostas, acarretariam perda de valor e confiabilidade e, em consequência, investimento e desenvolvimento de novas tecnologias em energias sustentáveis.

Ainda nessa linha, o contato com terceiros⁴⁴ em um

⁴³ WILLIAMSON, Oliver. *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets and relational contracting*. New York: The Free Press, 1985. P. 29 - 52.

⁴⁴ CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues. "Due diligence de integridade: Uma gestão de Riscos de Terceiros". Em KALAY, Márcio. CUNHA, Matheus (organizadores). *Manual de compliance: Compliance mastermind*. Vol. 1. São Paulo: Legal, Ethics and Compliance. 2019.

ambiente de governança e gestão de riscos, reduzirá o contato com empresas envolvidas com corrupção, em crimes ambientais, empresas que agridem direitos humanos, seja pelo trabalho análogo a escravidão, infantil e até mesmo minerações e operações em zonas de povos indígenas e demais comunidades vulneráveis.

Sobre temas ambientais, haverá a redução de crimes, como a exploração ilegal de recursos naturais. Mas também riscos de dispersão de químicos no meio ambiente, contaminando água, solo e ar. É importante mencionar que, um bom ambiente de governança e riscos também trará a responsabilidade de manter os seres vivos no entorno das operações, como animais silvestres, evitando a utilização de equipamentos que possam matá-los ou evitar a sua procriação.

Na parte de tecnologia, haverá gestão de riscos para implantação de sistemas de segurança da informação para evitar ataques, perdas de dados e informações de projetos, para evitar falhas, perdas ou danos em códigos de sistemas ou, inclusive, na possibilidade de suspensão das operações que, por uma falha de segurança, poderá haver bloqueio de sistemas basilares para a transmissão e distribuição de energia para a sociedade e empresas.

Por fim, é importante destacar que haverá preparação para a atuação em crises nas empresas (sejam elas públicas ou privadas), porque haverá a elaboração de planos de contingenciamento, comunicação, mudanças de cenário e recuperação, como exemplo equipamentos reservas para retomada de operações ou áreas substitutas de geração, transmissão e distribuição (caso, por exemplo, algumas das áreas venha a sofrer danos por eventos ambientais).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da compreensão dos temas expostos

anteriormente nos campos da governança corporativa e análise, identificação e tratamento de riscos, ressalta-se que, devido ao desconhecimento sobre o futuro e sobre a evolução tecnológica, mas já sendo presumida a velocidade de sua chegada, há altas demandas sobre a continuidade da gestão de riscos e maturidade da governança corporativa, bem como a recorrente capacitação e estudo sobre novas metodologias de energia sustentável.

Por este fato, é necessário o recorrente alinhamento das questões de gerenciamento com a alta administração pois, para atender demandas, torna-se relevante a realização de investimentos para a atualização constante do gerenciamento de riscos, com a conseqüente atualização de sistemas, capacitação de pessoal, contratação de novos colaboradores, alocação de equipes para atuações específicas, dentre outros. Deste modo, inegável que investir e desenvolver tecnologia principalmente sob o vértice da de gestão de riscos ambientais, desabastecimento, proteção de direitos humanos e a perenidade das organizações.

Sendo assim, a governança corporativa e a gestão de riscos são estruturas e processos que podem ser desenhados e implantados de forma específica para a empresa de energia, seja essa empresa pública, de economia mista (como a COPEL) ou privada (como fabricantes de placas fotovoltaicas).

E, diante das crises de energia atuais e futuras, bem como a sobrevinda da agenda 2030, temas ESG e demais fatores de proteção a direitos humanos e do meio ambiente, esses mecanismos tendem a propiciar um ambiente de desenvolvimento, principalmente em tecnologia, pela cada vez maior dependência e novas necessidades.



6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Renata Gasparello de. *O capital baseado em risco*. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2008.
- ANDRADE, Eduardo de Carvalho. *Externalidades*. In: ARVATE, Paulo Roberto; BIDERMAN, Ciro (Organizador). *Economia do setor público*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- ANTONIK, Luís Roberto. *Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2016.
- ASSI, Marcos. *Gestão de Compliance e seus desafios*. São Paulo: Saint Paul Editor, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 19011:2018. *Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão*. 3. ed. Rio de Janeiro, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO/IEC 27002 - *Tecnologia da informação. Técnicas de segurança. Código de prática para a gestão da segurança da informação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.
- BARROS, Benjamin Ferreira de. *Geração, transmissão, distribuição e consumo de energia elétrica*. 1ª edição. São Paulo: Érica. 2014.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BECK, Ulrich. *“Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne.”*. Alemanha: Editora Suhrkamp Verlag AG Alemanha. Publicado em 2022.
- BITTENCOURT, Maurício Vaz Lobo. *Princípio da Eficiência*. In: KLEIN, Vinícius; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira (coord.). *O que é Análise Econômica do Direito: uma introdução*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2011.
- BONDARENKO, Peter. *“Enron scandal”*. Encyclopedia Britanica, 30 Nov. 2021. Disponível em: <https://www.britanica.com/event/Enron-scandal>. Acessado em 1º de julho de 2022.

- BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. *Gestão e Análise de Riscos Corporativos: Método Brasileiro Avançado*. 2ª ed. São Paulo: Sicurezza Editora, 2012.
- CNN BRASIL. “*Crise energética deve aliviar em 2022, mas espaço para queda em contas é pequeno*”. Publicada em 31 de dezembro de 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/crise-energetica-deve-aliviar-em-2022-mas-espaco-para-queda-em-contas-e-pequeno/#:~:text=O%20Brasil%20passou%20em%202021,risco%20de%20apag%C3%B5es%20ou%20acionamento>> . Acessado em 15 de setembro de 2022.
- CNN BRASIL. “*Crise energética na China ameaça abastecimento de cadeia global*”. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/crise-energetica-na-china-pode-piorar-abastecimento-de-cadeia-global/>>. Acessado em 15 de setembro de 2022.
- COASE, Ronald. “*The problem of social cost.*” *Journal of Law and Economics*, Vol. 3 (Oct., 1960).
- CROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert. *Gerenciamento de Risco – Abordagem Conceitual e Prática*. (versão traduzida por Sandro Tordin) São Paulo: QualityMark Editora, 2004.
- CUNHA, Matheus (Org.); KALAY, Marcio (Org.). *Manual de Compliance*. 1ª Edição. São Paulo: LEC, 2019.
- CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues. “*Due diligence de integridade: Uma gestão de Riscos de Terceiros*”. Em KALAY, Márcio. CUNHA, Matheus (organizadores). *Manual de compliance: Compliance mastermind*. Vol. 1. São Paulo: Legal, Ethics and Compliance. 2019.
- DAHLMAN, Carl. *The problem os externality*. *Journal of Law and Economics*. Vol. 22, No. 1. (Apr., 1979),
- DAVID, Solange Mendes Geraldo Ragazi. *A tríade energia elétrica, desenvolvimento sustentável e tecnologia: Bases e*

- desafios para uma regulação evolutiva no Brasil. Tese – USP. São Paulo. 2018.
- ELLUL, Jacques. *The Technological Society*. New York, Vintage Books, 1964.
- FARIA, Felipe. “*Comunicação e Treinamento de Compliance: Difundindo a Cultura de Integridade*”. Em KALAY, Márcio. CUNHA, Matheus (organizadores). *Manual de compliance: Compliance mastermind*. Vol. 1. São Paulo: Legal, Ethics and Compliance. 2019.
- EXAME. “*Comissão Europeia apresenta plano para enfrentar crise energética*”. Disponível em: <<https://exame.com/mundo/comissao-europeia-apresenta-plano-para-enfrentar-crise-energetica/>>. Acessado em 15 de setembro de 2022.
- GAZONI, Carolina. “*Tone from the top: comprometimento e suporte da alta administração*”. Em KALAY, Márcio. CUNHA, Matheus (organizadores). *Manual de compliance: Compliance mastermind*. Vol. 1. São Paulo: Legal, Ethics and Compliance. 2019.
- HISTORY.COM. *Watergate scandal*. Disponível em: <<https://www.history.com/topics/1970s/watergate>>. Acessado em 1º de julho de 2022.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia*. São Paulo, SP: IBGC, 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos*. Coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC, 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Auditoria interna: aspectos essenciais para o conselho de administração*. São Paulo, SP: IBGC, 2018.
- LAMBOY, et al. *Manual de Compliance*. Organizador Christian Karl de Lamboy. São Paulo: Instituto ARC, 2017.

- LEME, Daniela. “*Monitoramento e Auditoria de Compliance: Melhoria Contínua e Sustentação do Programa de Integridade*”. Em KALAY, Márcio. CUNHA, Matheus (organizadores). Manual de compliance: Compliance mastermind. Vol. 1. São Paulo: Legal, Ethics and Compliance. 2019.
- LUCENA, Gustavo. *Risk Assessment: Metodologia de Análise de Riscos para Conformidade Legal*”. Em KALAY, Márcio. CUNHA, Matheus (organizadores). Manual de compliance: Compliance mastermind. Vol. 1. São Paulo: Legal, Ethics and Compliance. 2019.
- NEJM, Eduardo; BRUNA, Sérgio Varella. *Due Diligence – Identificando contingências para prever riscos futuros*. Em: SADDI, Jairo. Fusões e aquisições: Aspectos Jurídicos e econômicos. São Paulo: IOB. 2002.
- PORTAL DA INDÚSTRIA. “*90% dos empresários estão preocupados com a crise hídrica*”. Disponível em: <<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/90-dos-empresarios-estao-preocupados-com-a-crise-hidrica/>>. Acessado em 15 de setembro de 2022.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO, 2004.
- SAAD-DINIZ, Eduardo. Tendências em governança corporativa e compliance. São Paulo: LiberArs, 2016.
- SAAVEDRA, Giovani Agostini. SANTORSULA, Christiane Bedini. “Conceitos Tradicionais e Movimentos Históricos em Perspectiva Diante das Tendências Atuais”. em: SAAVEDRA, Giovani Agostini (Org.) Governança Corporativa, compliance e gestão de riscos. Coleção Canal Compliance. 1ª edição. ESENI: São Paulo. 2020.
- SARBANES-OXLEY ACT OF 2002. Disponível em: <<https://www.congress.gov/107/plaws/publ204/PLAW->

- 107publ204.pdf>. Acessado em 1º de julho de 2022.
- SCHUURMAN, Egbert. *Reflections on the Technological Society*. Ontario: Wedge Publishing Foundation. 1983. Segunda impressão.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Ética empresarial na prática: soluções para gestão e governança no século XXI*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2021.
- TALEB, Nassim. *A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável*. 1ª Ed, Rio de Janeiro: Best Seller. 2015.
- WILLIAMSON, Oliver. *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets and relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.