



Gerenciamento de Riscos

**Os principais fatores de risco
divulgados pelas empresas
abertas brasileiras**

5ª edição

ACI Institute Brasil
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

2020

kpmg.com.br



Sumário

Introdução.....	04
Perfil das empresas analisadas	06
Os 25 fatores de risco mais citados	08
Os 10 fatores de risco mais citados pelas empresas de cada setor de negócios	
Bens Industriais	12
Comunicações	13
Consumo Cíclico	14
Consumo Não Cíclico	15
Financeiro	16
Materiais Básicos	17
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	18
Saúde	19
Tecnologia da Informação	20
Utilidade Pública	21
Glossário	24
Empresas que integram a amostra deste estudo	26
O ACI Institute	31

Introdução

As empresas estão cada vez mais atentas às suas vulnerabilidades. Na última edição do estudo *A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais* (14ª edição 2019/2020), 62% das 223 empresas abertas analisadas declararam ter uma área específica para o gerenciamento de riscos. Trata-se da maior porcentagem obtida nesse quesito desde 2010. O volume de organizações que informaram ter uma política corporativa de gerenciamento de riscos também aumentou no último ano: passou de 47% para 60%. Ocorre que nem todos os riscos podem ser mapeados ou mitigados com antecedência, como evidenciou a pandemia da Covid-19.

Os primeiros casos de coronavírus no mundo ocorreram no final de 2019. Em 31 de dezembro daquele ano, a Organização Mundial da Saúde recebeu a informação de que uma pneumonia de causa não identificada havia sido detectada em Wuhan, na China. Os casos foram aumentando em progressão geométrica, mas, ainda assim, parecia muito improvável que tomassem a proporção de uma pandemia e com reflexo significativo no Brasil. Nenhuma companhia estava totalmente preparada para o que viria na sequência. Uma semana antes dos governos estaduais brasileiros começarem a impor regras para o isolamento social, as operações e os negócios transcorriam de forma rotineira.

A pandemia do novo coronavírus é um grande exemplo de risco emergente, que no jargão técni-

co poderia ser considerado como “the risk around the corner”, ou seja, o risco de uma pandemia ocorrer era considerado como de baixa probabilidade, mas com impacto bastante relevante nos negócios. Vale ressaltar que outras versões do coronavírus surgiram anteriormente, foram rapidamente erradicadas, mas, no meio científico, discutia-se a possibilidade do vírus surgir numa versão mais poderosa e abrangente. Justamente por sua baixíssima probabilidade, as organizações não se prepararam antecipadamente para enfrentá-lo.

Em algum momento de suas trajetórias, companhias, seus gestores e funcionários precisarão lidar com o imponderável. E, diante desse cenário, o que conta é a agilidade e a assertividade da resposta. Podemos traçar um paralelo com o endereçamento do coronavírus pelos diferentes países. As nações que conseguiram mapear melhor a transmissão, por meio da testagem em massa da população, saíram-se melhores. As empresas que rapidamente tomaram medidas para reduzir os impactos do coronavírus nos negócios não sairão incólumes da crise, mas possivelmente menos combatidas.

A tarefa de gerenciamento de riscos exige, além de uma estruturação adequada, mapeamento dos negócios e alinhamento com a cultura corporativa, um acompanhamento dos componentes externos e circunstâncias que podem se tornar um fator de risco emergente. Situações passadas, tais como Plano Collor, crise dos derivativos



e sub-primas e greve dos caminhoneiros, passaram a ser componentes dos mapas de riscos das empresas somente depois que aconteceram. Conseguir mapear e mitigar esses riscos emergentes tem sido o grande desafio nesse mundo dos negócios pós-Covid-19. Aqueles que aproveitarem o momento para rever e melhorar seus procedimentos de resposta tornarão seus negócios mais robustos e estarão contribuindo para sua perenidade. Esperamos que este estudo sirva de guia e suscite discussões construtivas acerca do assunto.

Boa leitura!



Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil
Sócio-líder de Consultoria
em Riscos e Governança
Corporativa da KPMG no Brasil
e na América do Sul



Fernanda Allegretti

Gerente Sênior do
ACI Institute Brasil

Esta 5ª edição do estudo de Gerenciamento de Riscos foi realizada pelo ACI Institute Brasil e o Board Leadership Center (BLC), com a colaboração dos seguintes profissionais de Risk Consulting da KPMG: Luis Navarro, Thais Mendonça, Diego Salgado, Alison Barbosa e Bruna Oliveira.

Perfil das empresas analisadas

Nesta edição do estudo, analisamos dados de 218 empresas, que foram selecionadas levando em conta os seguintes critérios:

*100% das empresas dos segmentos diferenciados da B3 – Novo Mercado, N1 e N2.

*Especificamente em relação às empresas do segmento Básico da B3, foram selecionadas aquelas com as 50 ações mais negociadas.

O gráfico abaixo apresenta o número de empresas por setor de atuação, conforme classificação da B3. A lista completa das companhias que integram este levantamento está na pág. 26.

Número de empresas por setor de atuação



De onde vem os dados?

As informações do estudo foram coletadas do Formulário de Referência (FR) das empresas citadas. Instituído em 2009 pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), esse documento deve ser entregue por todas as empresas abertas, com algumas exceções, em até cinco meses após o fim do exercício social. Nas mais de 20 seções do FR estão dados sobre o ramo de atividade da companhia, informações financeiras, sua estrutura de capital, comentários dos administradores e suas práticas de governança corporativa, incluindo gerenciamento de riscos e os fatores de riscos da companhia. Organizações que desrespeitam a instrução ficam sujeitas a multas e até mesmo a serem deslistadas da B3.

Os quadros abaixo nos permitem fazer duas afirmações. A primeira delas é que os setores mais regulados, como Comunicações e Utilidade Pública, são os que apresentam um maior percentual de empresas com uma área específica dedicada ao gerenciamento de riscos. Vale ressaltar que, na edição anterior do estudo, 78% das companhias do setor "Financeiro e Outros" tinham uma área de gerenciamento de riscos. Para esta edição, a classificação utilizada mudou, pois a B3 dividiu esse setor em dois: o "Financeiro" e o "Outros". No nosso levantamento, apenas as empresas do setor "Financeiro" foram consideradas, dado que em "Outros" constavam apenas duas companhias de atividades muito distintas. O setor "Financeiro" engloba diversos segmentos, como exploração de imóveis,

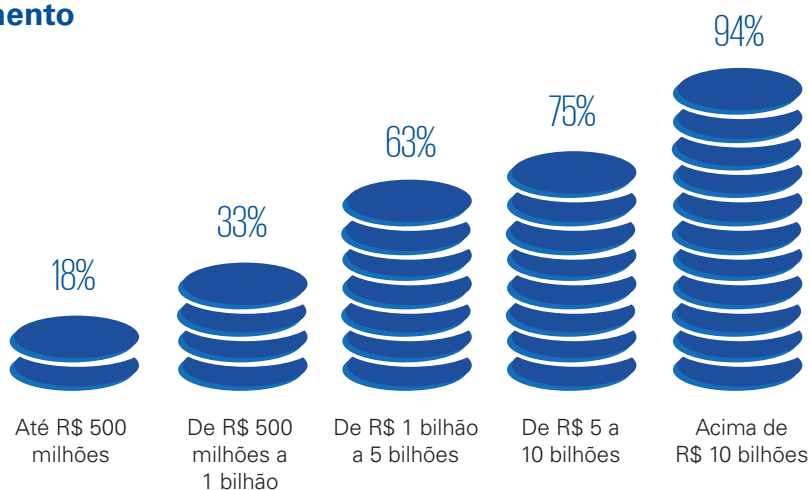
holdings diversificadas, bancos, corretoras e seguradoras. A porcentagem geral de companhias desse setor que conta com uma área específica de gerenciamento de riscos é 69%. Se considerarmos apenas os bancos, que são também altamente regulados, nota-se que há uma aderência de 93%, ou seja, apenas um banco divulgou não ter uma área de gerenciamento de riscos.

A segunda afirmação que podemos fazer com base nos dados abaixo é que a atenção dedicada aos riscos é proporcional ao faturamento da empresa. Nas companhias com faturamento acima de 10 bilhões de reais, 94% têm uma estrutura dedicada a essa atividade. Já nas empresas com faturamento até 500 milhões de reais, a porcentagem cai para 18%.

Percentual de empresas que têm uma área de gerenciamento de riscos (por setor)	%	#
Comunicações	100%	3
Utilidade Pública	84%	27
Materiais Básicos	75%	12
Financeiro	69%	25
Consumo Não Cíclico	65%	11
Bens Industriais	64%	18
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	57%	4
Saúde	50%	6
Consumo Cíclico	41%	21
Tecnologia da Informação	33%	1

Observação: As empresas não são obrigadas a divulgar a existência da área de gerenciamento de riscos. Para o cálculo do percentual da tabela acima, as empresas que não divulgaram essa informação foram desconsideradas.

Percentual de empresas com área de gerenciamento de riscos conforme faturamento



Os 25 fatores de risco mais citados

Neste levantamento, foi reportado um total de 9.212 fatores de riscos. Na edição anterior do estudo, publicada em 2018, foram reportados 6.980. Com o intuito de realizar as análises com maior precisão, foi utilizada uma base condensada do levantamento, que excluiu os fatores de riscos mencionados mais

de uma vez por uma mesma empresa. Dessa forma, o estudo considerou 4.586 fatores de riscos não repetidos. Todas as análises deste estudo foram geradas a partir dessa base. O quadro abaixo relaciona o número médio de riscos reportados pelas empresas com seus respectivos setores de atuação.

Setor	Número médio de riscos reportados por empresa	Quantidade de empresas	Total de riscos reportados
Consumo Cíclico	18	55	1013
Utilidade Pública	25	33	840
Financeiro	18	38	692
Bens Industriais	20	32	629
Consumo Não Cíclico	23	17	397
Materiais Básicos	21	17	360
Saúde	25	12	299
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	27	7	192
Tecnologia da Informação	26	4	102
Comunicações	21	3	62
Total	21	218	4586

Os 4.586 riscos reportados foram classificados em 53 categorias. O quadro a seguir apresenta o ranking das 25 categorias mais citadas pelas empresas que compõem este estudo, assim como a frequência com que esses riscos foram citados, em percentual e número de empresas que citaram o fator de risco. Vale lembrar que os dados foram coleta-


dos dos Formulários de Referência entregues antes da pandemia e, portanto, a menção à sua existência nem era considerada.

Na página 24, há um glossário com uma breve descrição dos riscos mencionados neste levantamento.

Riscos	#	%	%
Condições econômicas e de mercado	198	91%	79%
Riscos regulatórios	198	91%	86%
Riscos aos acionistas	190	87%	84%
Riscos operacionais	185	85%	81%
Riscos financeiros e de caixa	179	82%	71%
Concorrência	178	82%	79%
Riscos jurídicos	175	80%	76%
Riscos associados à execução da estratégia de negócios	173	79%	82%
Riscos associados à atuação do acionista controlador	165	76%	76%
Risco de mudança nas políticas governamentais sobre o setor	141	65%	29%
Risco de inadimplência	137	63%	53%
Riscos associados aos seguros contratados	132	61%	43%
Riscos tributários	131	60%	30%
Riscos associados ao capital humano	130	60%	34%
Riscos socioambientais	122	56%	46%
Riscos associados a insumos	119	55%	42%
Riscos associados às subsidiárias, controladas ou investidas	113	52%	29%
Riscos associados à dependência com relação a fornecedores	109	50%	32%
Riscos associados aos gestores	108	50%	60%
Riscos da Tecnologia da Informação	108	50%	34%
Riscos associados à marca e à reputação da companhia ou do setor	107	49%	18%
Riscos associados à ação da natureza	100	46%	32%
Condições econômicas e de mercado internacionais	100	46%	13%
Risco de condutas ilícitas, como fraude, corrupção ou suborno	80	37%	13%
Concentração das fontes de receita	79	36%	37%

Quantidade de empresas % edição 2020 % da edição anterior





Os dez fatores de risco mais citados pelas empresas em cada setor de negócios

Nas páginas a seguir, apresentamos os riscos mais mencionados pelas companhias, divididas por setor de atuação, seguindo o critério de classificação da B3.



Bens Industriais

Foram analisadas 32 companhias do setor de Bens Industriais e, no total, 629 riscos foram reportados – uma média de 20 riscos por empresa. Os fatores de risco relacionados às condições econômicas e de mercado foram os mais citados neste setor – 94% das compa-

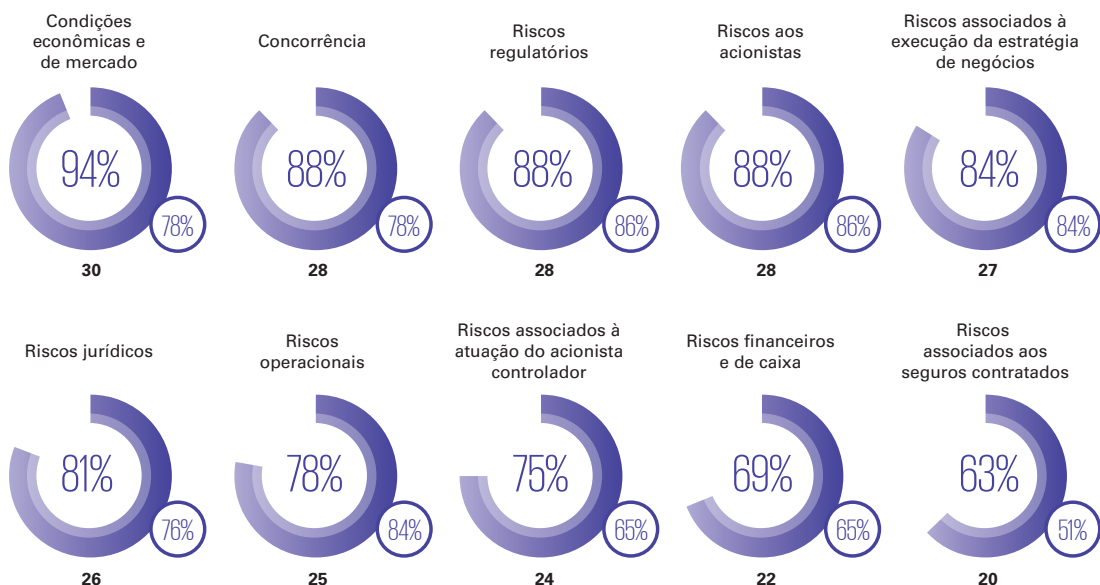
nhias os reportaram. A concorrência, os riscos regulatórios e os riscos aos acionistas apareceram empatados em segundo lugar, mencionados por 88% das empresas. No estudo anterior, os fatores de risco mais citados foram os riscos regulatórios e os riscos aos acionistas.

O setor de Bens Industriais inclui os seguintes subsetores e segmentos:



Total de 32 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 26

○ % na edição anterior





Comunicações

Três empresas do setor de Comunicações foram analisadas. 62 riscos foram reportados – uma média de 21 por empresa. Os nove riscos mais reportados apareceram nos Formulários de Referência de todas as companhias analisadas, incluindo, entre outros: o

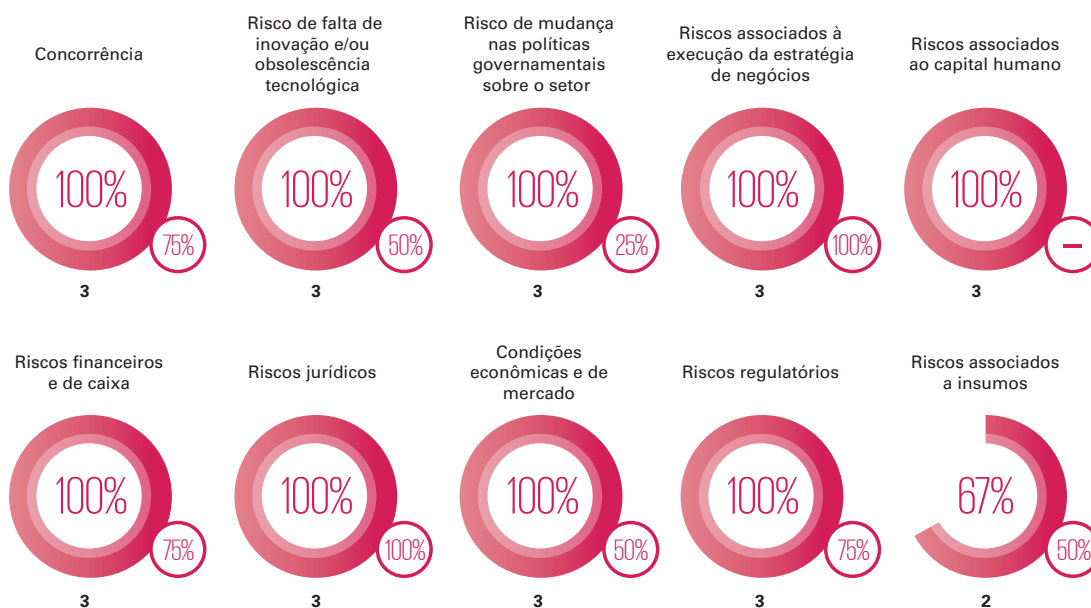
risco de falta de inovação e/ou obsolescência tecnológica, o risco de mudança nas políticas governamentais e os riscos associados ao capital humano. A consistência na divulgação dos riscos sinaliza as grandes preocupações em comum das empresas desse setor.

O setor de Comunicações inclui os seguintes subsetores e segmentos:



Total de 3 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 26

○ % na edição anterior ⊖ Risco não citado por este setor no estudo anterior.





Consumo Cíclico

Foram analisadas 55 companhias do setor de Consumo Cíclico e 1.013 riscos foram reportados, totalizando uma média de 18 riscos por empresa. Mantendo o resultado do estudo anterior, a concorrência foi o risco mais citado (95%). Já com relação ao segundo e terceiro riscos mais citados, houve uma ligeira inver-

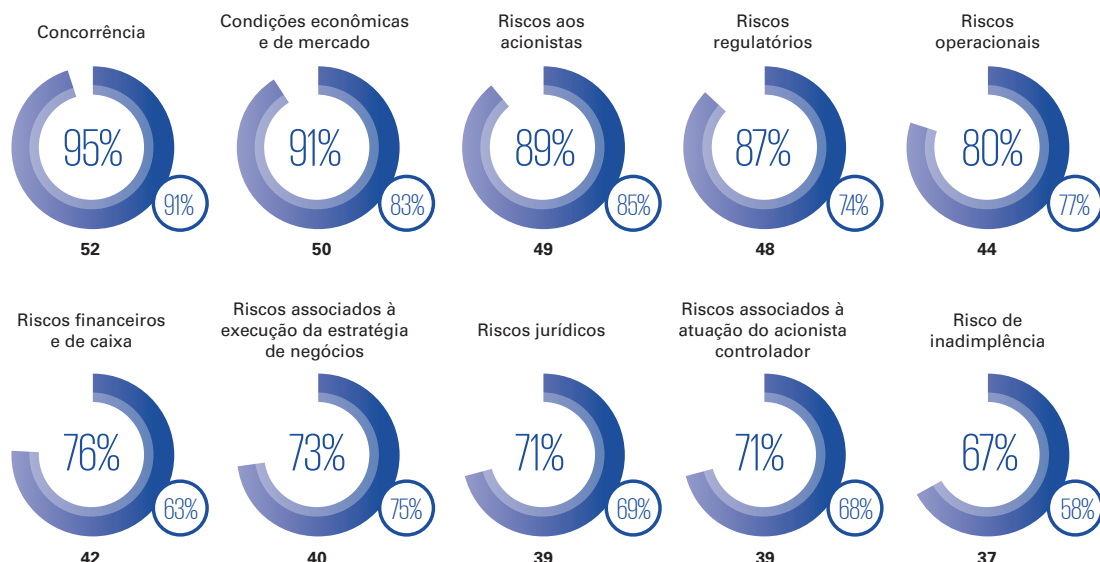
são nas posições: neste levantamento, as condições econômicas e de mercado (91%) foram mais reportadas do que os riscos aos acionistas (89%) – na análise de 2018, os riscos aos acionistas prevaleceram em relação às condições econômicas e de mercado.

O setor de Consumo Cíclico inclui os seguintes subsetores e segmentos:



Total de 55 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 27

○ % na edição anterior





Consumo Não Cíclico

Neste ano, foram analisadas 17 empresas do setor de Consumo Não Cíclico. 397 riscos foram reportados, uma média de 23 riscos por empresa. Os riscos relacionados às condições econômicas e de mercado, bem como os riscos operacionais e os riscos financeiros e de caixa, foram reportados por 16 das 17 compa-

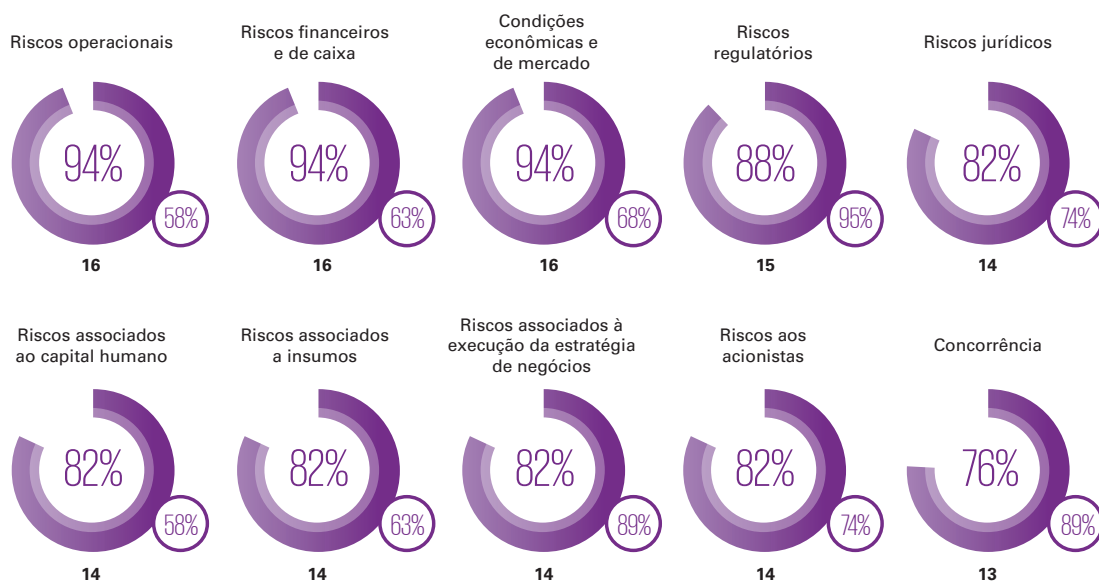
nias analisadas. Na última edição do estudo, os riscos regulatórios e os riscos associados à execução da estratégia de negócios e à concorrência foram os mais citados. Os três seguem no top 10 nesta edição, ainda que proporcionalmente menos reportados.

O setor de Consumo Não Cíclico inclui os seguintes subsetores e segmentos:



Total de 17 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 27

○ % na edição anterior





Financeiro

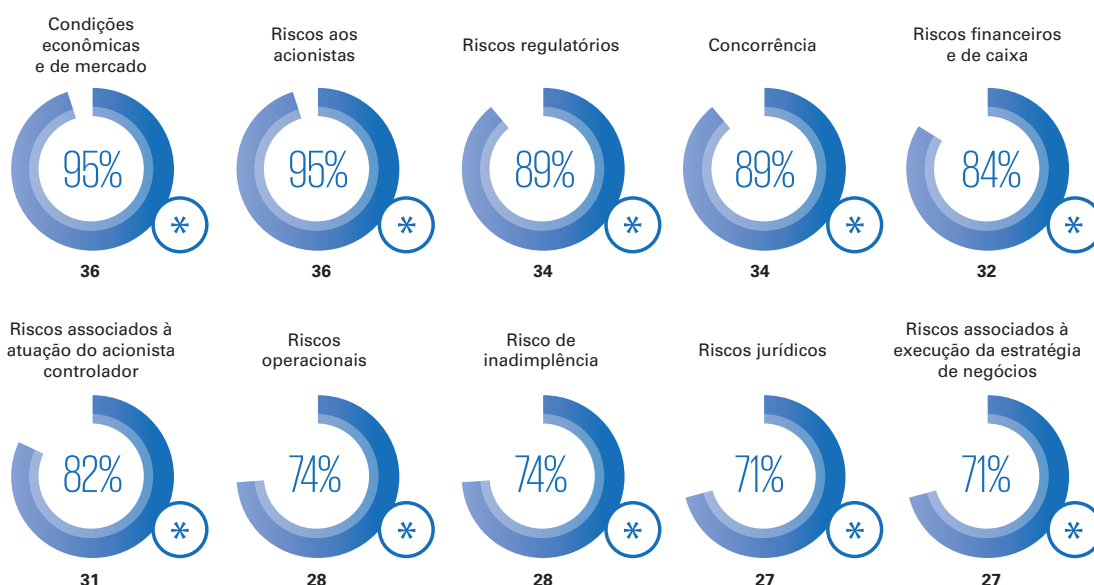
Até 2018, de acordo com a classificação da B3, o setor Financeiro e Outros era considerado um só. A partir da nova classificação, esse setor foi dividido em dois: o setor Financeiro e o setor Outros. No total, foram analisadas 38 empresas do setor Financeiro e 692 riscos foram reportados, uma média de

18 riscos por empresa. Os riscos aos acionistas e os riscos associados às condições econômicas e de mercado foram mencionados por 95% das companhias. Na segunda posição, aparecem empatados riscos regulatórios e concorrência, ambos com 89%.

O setor Financeiro inclui os seguintes subsetores e segmentos:



Total de 38 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 28



* Como houve divisão neste setor, não pudemos incluir os dados comparativos em relação à última edição do levantamento.



Materiais Básicos

Foram analisadas 17 empresas do setor de Materiais Básicos e 360 riscos foram reportados, perfazendo uma média de 21 riscos por empresa. Com exceção de apenas uma companhia, todas as outras reportaram riscos jurídicos em seus Formulários de Referência.

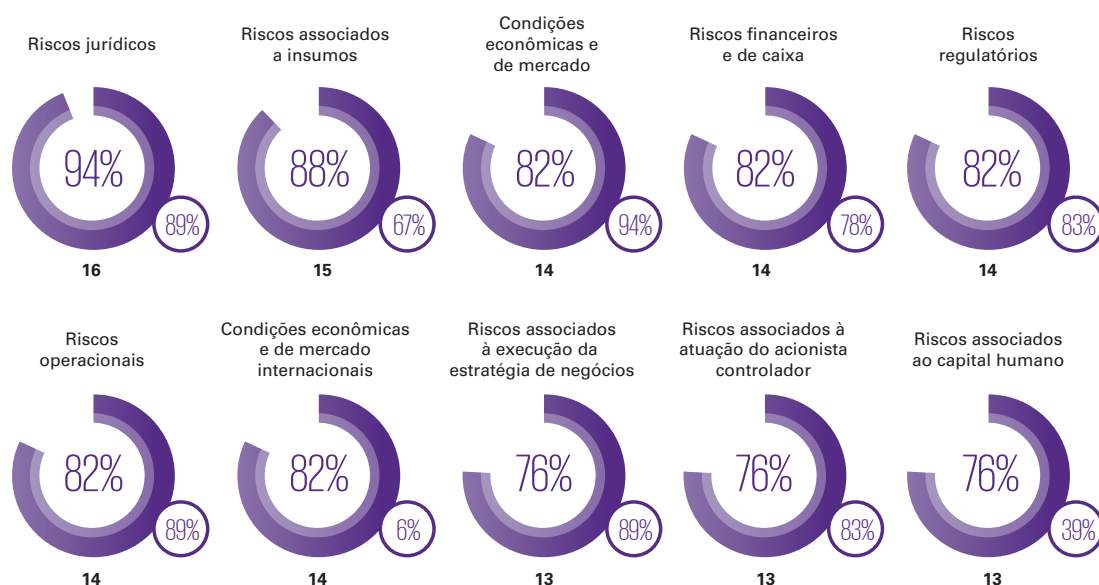
Outro fator de destaque é o risco de variação no preço e/ou disponibilidade de insumos. Neste levantamento, o fator foi mencionado por 88% das empresas, mas, na edição do estudo realizada em 2018, não chegou a figurar entre os principais riscos do setor.

O setor de Materiais Básicos inclui os seguintes subsetores e segmentos:



Total de 17 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 28

○ % na edição anterior





Petróleo, Gás e Biocombustíveis

Sete empresas do setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis foram analisadas nesta edição do estudo. Ao total 192 riscos foram reportados, o que confere uma média de 27 riscos por empresa. Houve uma consistência entre as companhias na divulgação dos fatores de risco, visto que os nove riscos mais mencionados foram citados por todas as companhias desse setor. No levantamento anterior, apenas os

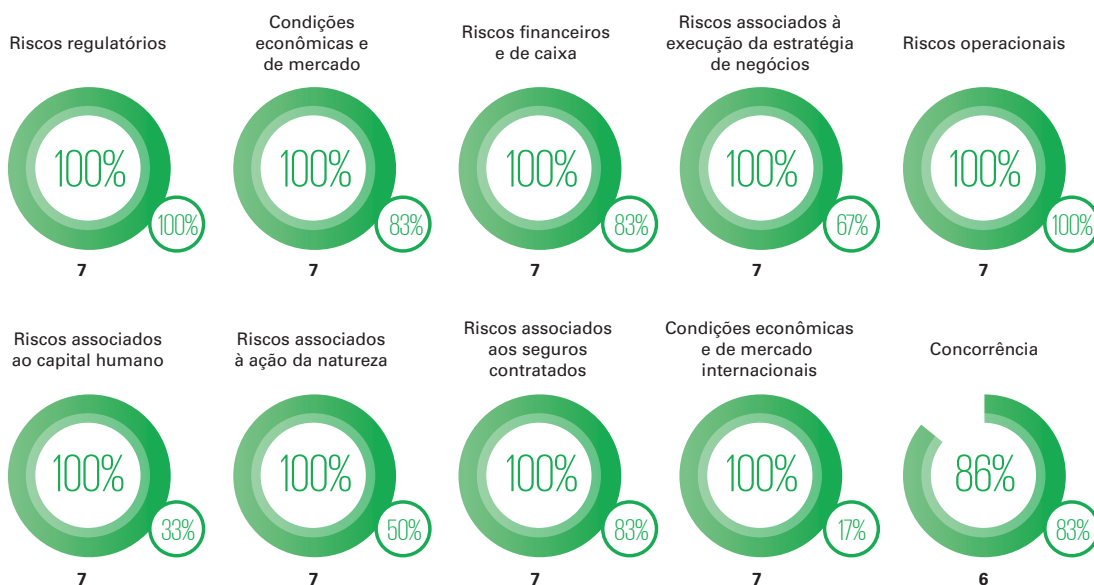
riscos regulatórios e os riscos operacionais haviam sido reportados por 100% das empresas. Vale destacar o aumento significativo de três fatores de risco em especial: as condições econômicas e de mercado internacionais, os riscos associados ao capital humano e os riscos associados à ação da natureza. No estudo anterior, nenhum desses três itens foi mencionado pela maioria das companhias analisadas na época.

O setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis inclui os seguintes subsetores e segmentos:



Total de 7 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 28

○ % na edição anterior





Saúde

De acordo com a classificação da B3, as empresas que atualmente compõem o setor de Saúde faziam parte do setor de Consumo Não Cíclico até 2017. Desde então, as companhias do setor de Saúde começaram a ser analisadas separadamente, e este é o segundo levantamento em que são apresentadas como um setor desvinculado do Consumo Não Cí-

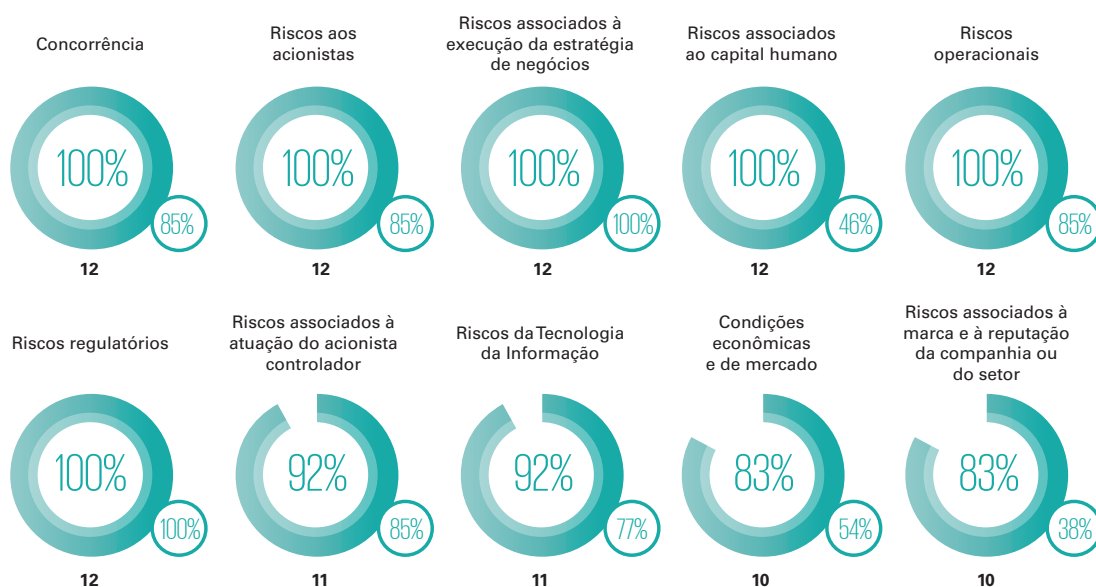
clico. Ao todo, foram avaliadas 12 empresas e 299 riscos foram reportados, conferindo uma média de 25 riscos por empresa. Todas mencionaram os riscos associados à execução da estratégia de negócios e/ou plano de investimentos, a concorrência, riscos aos acionistas, riscos operacionais, riscos regulatórios e os riscos associados ao capital humano.

O setor de Saúde inclui os seguintes subsetores e segmentos:



Total de 12 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 29

○ % na edição anterior





Tecnologia da Informação

Nesta edição, foram analisadas quatro empresas do setor da Tecnologia da Informação. No total, 102 riscos foram reportados – uma média de 26 riscos por empresa. Como apontado nos gráficos abaixo, observou-se uma consistência

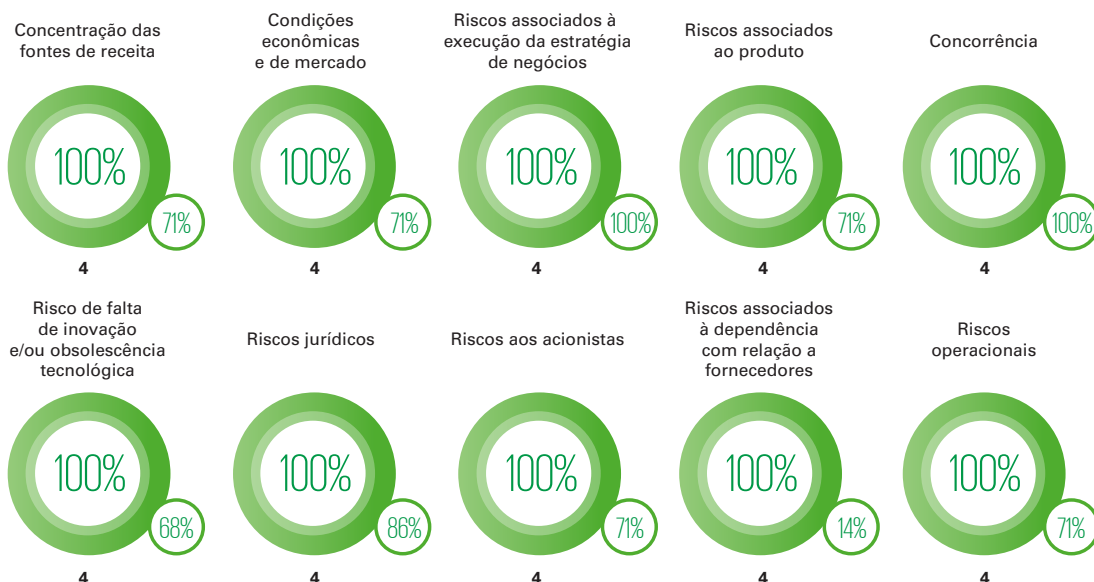
nos fatores de risco divulgados pelas companhias desse setor, visto que os dez riscos mais citados foram reportados por todas as empresas em seus Formulários de Referência.

O setor de Tecnologia da Informação inclui os seguintes subsetores e segmentos:



Total de 4 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 29

○ % na edição anterior





Utilidade Pública

Neste levantamento, foram analisadas 33 empresas do setor de Utilidade Pública e 840 riscos foram reportados – uma média de 25 por empresa. Dois dos riscos mais reportados nesta edição – os riscos de mudança nas políticas governamentais sobre o setor e os riscos

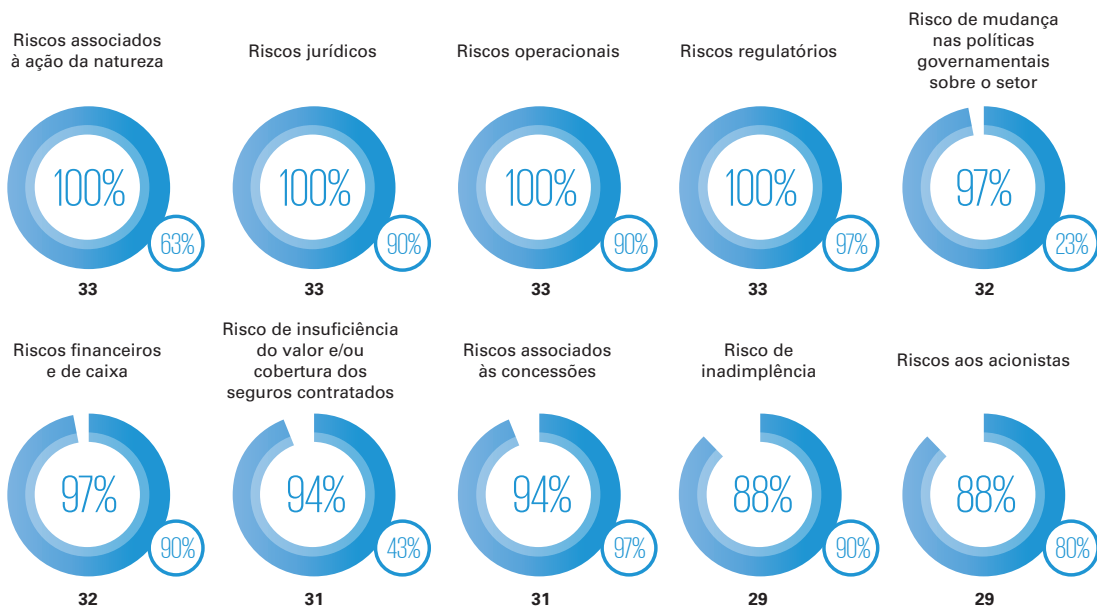
associados à ação da natureza – não apareceram entre os mais citados na última edição do estudo. Por outro lado, os riscos associados às concessões, os riscos jurídicos e o risco de inadimplência se mantiveram no ranking.

O setor de Utilidade Pública inclui os seguintes subsectores e segmentos:



Total de 33 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 29

○ % na edição anterior







Glossário

Este glossário é baseado nas informações fornecidas pelas próprias empresas ao divulgarem seus fatores de riscos em seus respectivos Formulários de Referência.

Fator de Risco

Descrição

Concentração das fontes de receita	Riscos que decorrem do fato das fontes de receita da companhia se concentrarem em determinado setor; em um número limitado de clientes; em certos negócios, produtos ou serviços; ou em uma localidade geográfica específica.
Concorrência	Risco de atuar em setores competitivos, como consequência, inclusive, de um processo de consolidação do mercado.
Condições econômicas e de mercado	Riscos derivados das condições econômicas e de mercado, que estão associados, por exemplo: a políticas macroeconômicas e suas implicações; oscilações de demanda, decorrente da perda do poder de compra dos consumidores ou da retração do setor para o qual a companhia fornece bens, produtos ou serviços, entre outras razões; operações em mercados cíclicos e flutuação dos preços dos produtos no mercado doméstico ou internacional; instabilidade política; e percepção de risco de investidores estrangeiros.
Condições econômicas e de mercados internacionais	Riscos derivados das condições econômicas e de mercado internacionais, que estão associados, por exemplo: a políticas macroeconômicas e suas implicações; oscilações de demanda, decorrente da perda do poder de compra dos consumidores ou da retração do setor para o qual a companhia fornece bens, produtos ou serviços, entre outras razões; operações em mercados cíclicos e flutuação dos preços dos produtos no mercado internacional; instabilidade política; e percepção de risco de investidores estrangeiros.
Risco de condutas ilícitas, como fraude, corrupção ou suborno	Riscos associados a atos considerados ilegais perante a lei, passíveis de gerar processos judiciais, tais como: fraude, corrupção passiva e ativa, recebimento ou pagamento de subornos, entre outros.
Risco de inadimplência	Risco de inadimplência, associados ou não à concessão de crédito.
Risco de mudança nas políticas governamentais sobre o setor	Risco de redução de investimento governamental ou descontinuidade de políticas e programas de incentivo do governo no setor de atuação da companhia.
Riscos aos acionistas	Riscos que podem afetar diretamente os acionistas que detêm determinado tipo de ação, os estrangeiros, os que detêm ações de uma sociedade regida por leis que diferem da legislação brasileira, ou os acionistas de modo geral. Incluem fatores como: volatilidade e falta de liquidez das ações da companhia ou do mercado de capitais; diluição da participação acionária; não pagamento de dividendos; restrição aos direitos dos acionistas ou dificuldade que podem enfrentar para exercê-los; fechamento de capital ou suspensão de determinado tipo de ação; aspectos tributários e restrição a remessas de capital para o exterior; entre outros.
Riscos associados à ação da natureza	Riscos associados a mudanças climáticas, desastres naturais e à disseminação de pragas e doenças contagiosas.
Riscos associados à atuação do acionista controlador	Riscos associados à influência dos acionistas controladores. Referem-se a questões como: acordo de acionistas; cláusulas estatutárias que dificultam a tomada de controle por outros acionistas; conflitos de interesse que envolvem partes relacionadas; e conflito entre os acionistas controladores ou entre controladores e minoritários.

Riscos associados à dependência com relação a fornecedores	Riscos que decorrem do fato da companhia depender de fornecedores que são altamente estratégicos ou em número limitado.
Riscos associados à execução da estratégia de negócios	Risco de não executar a estratégia de negócios e o plano de investimentos da companhia com sucesso. Envolve fatores como: gastos ou investimentos inesperados; dificuldades enfrentadas na ampliação da capacidade produtiva; retorno de investimento abaixo do esperado; e riscos associados a aquisição, fusão e consolidação de empresas, incluindo potenciais contingências e restrições impostas pelas regras de proteção à concorrência.
Riscos associados a insumos	Risco de variação no preço e/ou de disponibilidade dos insumos.
Riscos associados à marca e à reputação da companhia ou do setor	Diversos fatores podem causar danos à imagem institucional e gerar percepção negativa por parte de clientes, fornecedores, acionistas, investidores e parceiros comerciais, como o não cumprimento de obrigações legais, vendas irregulares para clientes, envolvimento com fornecedores externos com postura ética questionável, vazamento de informações de clientes, má conduta de colaboradores, não cumprimento de responsabilidades socioambientais, entre outros.
Riscos associados ao capital humano	Riscos associados ao capital humano, como uma eventual carência de mão-de-obra qualificada; dificuldade de recrutar, motivar e reter profissionais; aumento no custo geral da mão-de-obra; deterioração das relações trabalhistas e a possibilidade de paralisação de empregados.
Riscos associados aos gestores	Riscos associados a desempenho, formas de avaliação e remuneração, e eventual perda de gestores, sobretudo de membros-chave da alta Administração.
Riscos associados aos seguros contratados	Risco de insuficiência do valor ou cobertura dos seguros contratados.
Riscos associados às subsidiárias, controladas ou investidas	Riscos associados ao relacionamento da companhia com suas subsidiárias, controladas ou investidas, incluindo a dependência em relação a seus resultados operacionais; potenciais conflitos entre os interesses da companhia e outros acionistas das empresas investidas; entre outros.
Riscos da Tecnologia da Informação	Riscos associados à tecnologia da informação, que incluem fatores como o mau funcionamento dos sistemas informatizados e seus controles internos; obsolescência tecnológica desses sistemas; segurança da informação e proteção de dados pessoais; e computação em nuvem.
Riscos financeiros e de caixa	Riscos diretamente ligados à situação financeira e de caixa da companhia, envolvendo, por exemplo: falta de liquidez; estrutura ou nível de endividamento; eventual dificuldade de captar recursos ou necessidade de sujeitar-se a condições de financiamento pouco favoráveis; operações de hedge e uso de derivativos.
Riscos jurídicos	Riscos associados a processos judiciais existentes e futuros, de natureza cível, trabalhista e tributária.
Riscos operacionais	Riscos associados a falhas em processos operacionais, que podem implicar em interrupções temporárias, queda na eficiência, perdas e atrasos. Abrange, entre outros fatores: gestão de estoques; fornecedores de produtos e serviços; eficiência logística; qualidade dos canais de vendas e de atendimento ao cliente; e segurança e manutenção das instalações.
Riscos regulatórios	Riscos associados a leis, normas e regulamentos atuais e futuros que são aplicáveis ao setor, ao mercado de capitais ou às empresas de modo geral. Incluem fatores como: controle de preços; normas ambientais, de saúde e segurança no trabalho e sanitárias; a política de mudanças climáticas e a regulamentação das emissões de carbono; política de gestão de resíduos sólidos; mudanças em leis trabalhistas e/ou previdenciárias; a regulação de setores como o de energia, telecomunicações e do sistema financeiro; e regras da CVM ou da bolsa de valores onde a empresa está listada; entre outros.
Riscos socioambientais	Risco de impacto sobre o meio ambiente e comunidades locais; resistência organizada às operações da companhia; conflitos em torno da gestão de recursos naturais dos quais a companhia depende; práticas irregulares na cadeia de fornecedores, incluindo infrações aos direitos humanos e ocupação de áreas de preservação ambiental; e financiamento de projetos de alto risco segundo critérios socioambientais.
Riscos tributários	Riscos associados a mudanças da carga tributária; a passivos tributários; e à complexidade fiscal e a interpretações divergentes sobre as normas tributárias.

Empresas que integram a amostra deste estudo



Bens Industriais

Azul S.A.
Battistella Administração e Participações S.A.
Companhia de Concessões Rodoviárias - Ccr S.A.
Cosan Logística S.A.
Csu Cardsystem S.A.
Ecorodovias Infraestrutura e Logística S.A.
Electro Aço Altona S.A.
Embraer S.A.
Forjas Taurus S.A.
Fras-Le S.A.
Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.
Haga S.A. Indústria e Comércio
Indústrias Romi S.A.
Júlio Simões Logística - Jsl S.A.
Kepler Weber S.A.
Liq Participações S.A.
Log-In Logística Intermodal S.A.
Marcopolo S.A.
Metafrio Solutions S.A.
Metisa Metalúrgica Timboense S.A.
Mills Estruturas e Serviços de Engenharia S.A.
Pbg S/A
Randon S.A. Implementos e Participações
Recrusul S.A.
Rumo S.A.
Santos Brasil Participações S.A.
Schulz S.A.
Tegma Gestão Logística S.A.
Tupy S.A.
Valid Soluções e Serviços de Segurança em Meios de Pagamento e Identificação S.A.
Weg S.A.
WLM Part. e Comercio de Máquinas e Veículos S.A.



Comunicação

Telecomunicações Brasileiras S.A. - Telebrás
Telefônica Brasil S.A.
Tim Participações S.A.



Consumo Cíclico

Alpargatas S.A.
Anima Holding S.A.
Arezzo Indústria e Comércio S.A.
B2W Companhia Digital
BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.
Cia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira
Companhia Tecidos Santanense
Cia. Hering
Companhia de Locação das Américas
Companhia de Tecidos Norte de Minas Coteminas
Construtora Tenda S.A.
Cr2 - Empreendimentos Imobiliários S.A.
Cvc Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A.
Cyrela Brazil Realty S.A. Empreendimentos e Participações
Direcional Engenharia S.A.
Yduqs Participações S.A.
Even Construtora e Incorporadora S.A.
EzTec Empreendimentos e Participações S.A.
Gafisa S.A.
Grazziotin S.A.
Grendene S.A.
Grupo SBF S.A.
Guararapes Confecções S.A.
Helbor Empreendimentos S.A.
International Meal Company Alimentação S.A.
Iochpe Maxion S.A.
Jhsf Participações S.A.
João Fortes Engenharia S.A.
Karsten S.A.
Kroton Educacional S.A.
Localiza Rent A Car S.A.
Lojas Americanas S.A.
Lojas Renner S.A.
Magazine Luiza S.A.
Mahle Metal Leve S.A.
Marisa Lojas S.A.
Movida Participações S.A.
Mrv Engenharia e Participações S.A.
Mundial S.A. - Produtos de Consumo
Pettenati S.A. Industria Textil
Plascar Participações Industriais S.A.
Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A.
RNI Negócios Imobiliários S.A.
Rossi Residencial S.A.
Ser Educacional S.A.
Smiles Fidelidade S.A.
Springs Global Participações S.A.
T4F - Time For Fun Entretenimento S.A.
Technos S.A.
Tecnisa S.A.
Trisul S.A.
Unicasa Indústria de Móveis S.A.
Via Varejo S.A.
Vulcabras S.A.
Whirlpool S.A.



Consumo Não Cíclico

Ambev S.A.
Atacadão S.A.
Biosev S.A.
Bombril S.A.
Brasilagro - Companhia Brasileira de Propriedades Agrícolas
Brf - Brasil Foods S.A.
Camil Alimentos S.A.
Cia. Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar
Excelsior Alimentos S.A.
JBS S.A.
M. Dias Branco S.A. Indústria e Comércio de Alimentos
Marfrig Global Foods S.A.
Minerva S.A.
Natura &CO Holding S.A.
São Martinho S.A.
Slc Agrícola S.A.
Terra Santa Agro S.A.



Financeiro

Alfa Holdings S.A.
Aliansce Sonae Shopping Centers S.A.
Alper Consultoria e Corretora de Seguros S.A.
B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão
Banco Abc Brasil S.A.
Banco Alfa de Investimento S.A.
Banco Bradesco S.A.
Banco BTG Pactual S/A
Banco do Brasil S.A.
Banco do Estado do Rio Grande Do Sul S.A. - Banrisul
Banco Indusval S.A.
Banco Inter S.A.
Banco Mercantil do Brasil S.A.
Banco Pan S.A.
Banco Pine S.A.
Banco Santander (Brasil) S.A.
Banestes S.A. - Banco do Estado do Espírito Santo
Bb Seguridade Participações S.A.
Br Malls Participações S.A.

Br Properties S.A.
Brasil Brokers Participações S.A.
Cielo S.A.
Cyrela Commercial Properties S.A. - Ccp
Financeira Alfa S.A.
General Shopping Brasil S.A.
Padtec Holding S.A.
Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A.
IRB - Brasil Resseguros S.A.
Itaú Unibanco Holding S.A.
Itausa - Investimentos Itau S.A.
Jereissati Participações S.A.
LOG Commercial Properties
Lps Brasil - Consultoria de Imóveis S.A. - Lopes Brasil
Multiplan Empreendimentos Imobiliários S.A.
Porto Seguro S.A.
São Carlos Empreendimentos e Participações S.A.
Sul América S.A.
Wiz S.A.



Materiais Básicos

Bradespar S.A.
Braskem S.A.
Celulose Irani S.A.
Cia de Ferro Ligas da Bahia Ferbasa
Companhia Siderurgica Nacional
Tronox Pigmentos do Brasil S.A.
Duratex S.A.
Eucatex S.A. Indústria e Comércio
Gerdau S.A.

Klabin S.A.
Mangels Industrial S.A.
Metalúrgica Gerdau S.A.
Paranapanema S.A.
Suzano Papel e Celulose S.A.
Unipar Carbocloro S.A.
Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. - Usiminas
Vale S.A.



Petróleo, Gás e Biocombustíveis

Cosan S.A. Indústria e Comércio
Dommo Energia S.A.
Enauta Participações S.A.
Petro Rio S.A.

Petrobras Distribuidora S.A.
Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobrás
Ultrapar Participações S.A.



Saúde

Advanced Digital Health Medicina Preventiva S.A.
Centro de Imagem Diagnósticos S.A.
Fleury S.A.
Hapvida Participações e Investimentos S.A.
Hypera S.A.
Instituto Hermes Pardini S.A.

Notre Dame Intermedica Participações S.A.
Odontoprev S.A.
Ouro Fino Saúde Animal Participações S.A.
Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos S.A.
Qualicorp S.A.
Raia Drogasil S.A.



Tecnologia da Informação

Linx S.A.
Positivo Informática S.A.
Sinqia S.A.
Totvs S.A.



Utilidade Pública

AES Tietê Energia S.A.
Alupar Investimentos S.A.
Equatorial Pará Distribuidora de Energia S.A.
Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - Eletrobrás
Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. - Celesc
Cesp Companhia Energética de São Paulo
Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp
Companhia Energética de Pernambuco - Celpe
Companhia de Gás de São Paulo - Comgás
Companhia de Saneamento de Minas Gerais Copasa Mg
Companhia de Saneamento do Paraná Sanepar
Companhia Energética de Minas Gerais-Cemig
Companhia Energética do Ceará
Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica - Ceee-D
Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica - Ceee-Gt
Companhia Paranaense de Energia
Cpfl Energia S.A.

Cpfl Energias Renováveis S.A.
Cteep - Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista
Edp - Energias do Brasil S.A.
Elektro Redes S.A.
Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A.
Emae - Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A.
Energisa Mato Grosso-Distribuidora de Energia S.A.
Energisa S.A.
Eneva S.A.
Engie Brasil Energia S.A.
Equatorial Energia S.A.
Light S.A.
Omega Geração S.A.
Rede Energia S.A.
Rio Paranapanema Energia S.A.
Transmissora Aliança de Energia Elétrica S.A. - Taesa





O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute Brasil tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre um tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em 37 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 16 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria.

O ACI Brasil já promoveu mais de 70 mesas de debate – os eventos acontecem a cada três meses em São Paulo e, anualmente, em diferentes estados do País. Os mais de 600 membros do ACI recebem, mensalmente e em primeira mão, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, compliance e regulatório, auditoria independente, demonstrações financeiras e outros assuntos.

Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute Brasil e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.

Fale com o nosso time

ACI Institute Brasil

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil
Sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança
Corporativa da KPMG no Brasil e na América do Sul

Fernanda Allegretti

Gerente Sênior do ACI Institute Brasil
acibrasil@kpmg.com.br



#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2020 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.