



Gerenciamento de Riscos

Os principais fatores de risco divulgados pelas empresas abertas brasileiras

6ª edição

ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

2021

kpmg.com.br







Sumário

Introdução.....	4
Perfil das empresas analisadas	6
Os 25 fatores de risco mais citados	8

Os 10 fatores de risco mais citados pelas empresas de cada setor de negócios

Consumo Cíclico	12
Financeiro	13
Utilidade Pública	14
Bens Industriais	15
Materiais Básicos	16
Consumo Não Cíclico	17
Saúde.....	18
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	19
Tecnologia da Informação	20
Comunicações	21
Glossário	24
Empresas que integram a amostra deste estudo....	27
O ACI Institute.....	31



Introdução

Em 2006, o Fórum Econômico Mundial destacou pela primeira vez o risco de uma pandemia e outras intercorrências relacionadas à saúde em seu Relatório Global de Riscos (WEF - The Global Risk Report 2006). No dia 11 de março de 2020 a possibilidade se materializou: a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, oficialmente, a Covid-19 uma pandemia. À medida que o vírus foi se alastrando, governos, empresas e sociedade tiveram que se adaptar e readequar rotinas, processos e operações para mitigar os impactos da crise global. Na edição anterior deste estudo, realizada com base em dados divulgados pelas companhias referentes a 2019, a menção a uma pandemia era raramente divulgada pelas empresas abertas nos seus Formulários de Referência.

Para a análise desta edição, dada a gravidade do cenário e a recorrência de menções a riscos relacionados, especificamente, ao novo coronavírus, uma nova classificação foi incluída: Covid-19, pandemias e saúde pública. Neste primeiro ano, a nova classificação já figura entre os fatores de risco mais citados pelas companhias abertas, sendo mencionado nas divulgações de mais da metade (57%) das empresas analisadas.

Os impactos da pandemia também fizeram com que o mercado ficasse mais consciente de suas fragilidades, reforçando a importância do gerenciamento de riscos para a continuidade das operações. Segundo levantamento da 15ª edição do estudo A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais, elaborado pelo ACI Institute em parceria com o Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 69% das 241 empresas analisadas declararam ter uma área específica dedicada ao gerenciamento de riscos — em comparação com 62% na edição de 2020. Além disso, 72% das organizações informaram ter uma política corporativa para essa atividade.

Outro tema trazido à tona em meio às disrupções provocadas pela pandemia diz respeito às questões

sociais, ambientais e de governança (ESG, na sigla em inglês). Vale enfatizar que em dezembro de 2020, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) colocou em audiência pública a proposta de alteração da Instrução CVM 480 que, dentre outros objetivos, pretende aprimorar a divulgação de informações ligadas às questões ambientais e sociais, dentro de uma conexão com os aspectos do ESG. Se implementadas como previstas pela minuta da CVM, as novas regras exigirão maior destaque à divulgação de fatores de riscos sociais, ambientais e climáticos nos Formulários de Referência, em conexão com a divulgação da estrutura e práticas de governança corporativa. Outros aspectos da atualização dizem respeito ao posicionamento dos emissores quanto aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, e à adoção de política de “pratique ou explique” por aqueles que não divulgarem relatórios de sustentabilidade — ou documentos equivalentes —, ou não adotarem indicadores-chave de desempenho para questões ambientais e sociais, entre outros.

Apesar de a reforma da Instrução CVM 480 ter efeito prático somente em 2022, se aprovada, já podemos perceber uma crescente preocupação das companhias com o tema. Os fatores de riscos associados a questões socioambientais foram mencionados por 66% das empresas do nosso estudo, frente a 56% na edição anterior, de 2020. Os fatores de riscos relacionados às práticas de governança também ganharam destaque: é a primeira vez que aparecem entre os 25 mais citados pelas companhias, presentes em quase 50% das divulgações.

Mesmo com um cenário de recuperação e retomada à frente, ainda teremos que conviver com o legado da pandemia por muito tempo e a existência de uma estrutura efetiva de gerenciamento de riscos torna-se essencial para garantir o sucesso e a perenidade dos negócios. Em meio a tantos desafios, avanços e retrocessos, oportunidades e ameaças, conseguir mapear, prevenir, mitigar e endereçar os riscos — emergentes ou existentes — tem se provado um verdadeiro desafio para as companhias. E a maioria tem demonstrado sucesso nas suas ações.

À luz dos acontecimentos do último ano, podemos perceber que as empresas que conseguiram se

adaptar mais rapidamente às novas demandas, readeguando e atualizando seus modelos de negócios, são as que sofreram impactos menores ou tiveram maior resiliência às crises. Certamente, ainda veremos outros desdobramentos da Covid-19 e a emergência de novos riscos e o ACI Institute Brasil, e o Board Leadership Center da KPMG no Brasil, continuarão com a missão de identificar, debater e comunicar tendências, transformações e mudanças relevantes para contribuir com os nossos membros, administradores e gestores ao navegarem pelo complexo cenário corporativo brasileiro.

Boa leitura!

*Gostaríamos de agradecer aos seguintes profissionais da KPMG, que colaboraram imensamente na realização deste estudo: Ana Paula Lourenço, Beatriz Ferreira, Beatriz Guerrero, Gabrielle Rodrigues, Isabela Cerqueira, Luis Navarro e Sophia Ferreira.



Sidney Ito

CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center Brasil
Sócio em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil



Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute, do Board Leadership Center Brasil e de Markets da KPMG no Brasil

Perfil das empresas analisadas

Nesta edição do estudo, analisamos dados de 241 empresas abertas no Brasil, com base nos seus formulários de referência arquivados em 2020 e que foram selecionadas levando em conta os seguintes critérios:

* Todas as empresas dos segmentos diferenciados da B3: Novo Mercado, N1 e N2.

* Empresas cujas receitas líquidas estão entre as 50 maiores do segmento Básico, excluindo as companhias da categoria B e aquelas que não divulgaram dados sobre a receita de 2018 nem no

formulário de referência, nem nas demonstrações financeiras.

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. 27.

Número de empresas por setor de atuação



De onde vem os dados?

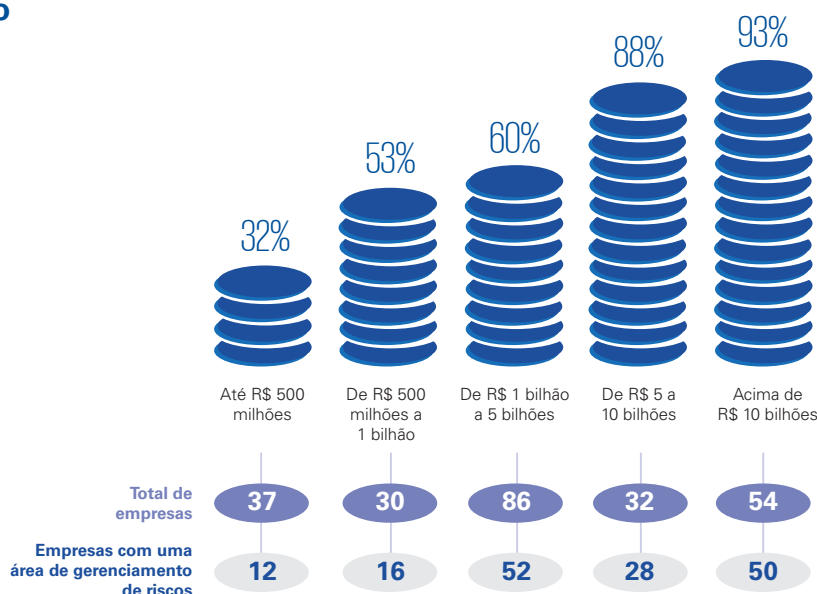
As informações do estudo foram coletadas do Formulário de Referência (FR) das empresas citadas. Instituído em 2009 pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), esse documento deve ser entregue por todas as empresas abertas, com algumas exceções, em até cinco meses após o fim do exercício social (em 2020, esse prazo se estendeu de forma excepcional, por conta da pandemia). Nas mais de 20 seções do FR estão dados sobre o ramo de atividade de uma determinada companhia, informações financeiras, sua estrutura de capital, comentários dos administradores e suas práticas de governança corporativa, incluindo gerenciamento de riscos. Organizações que desrespeitam a instrução ficam sujeitas a multas e até mesmo a serem deslistadas da B3.

Assim como em edições anteriores, 100% das empresas do setor de Comunicações divulgaram ter uma área específica dedicada ao gerenciamento de riscos. Outros setores altamente regulados, como o de Utilidade Pública e o Financeiro, também apresentam percentuais elevados. Vale ressaltar que, em comparação com a última edição do estudo, apenas o setor de Consumo Não Cíclico apresentou queda na porcentagem de empresas que declaram contar com uma

estrutura dedicada ao gerenciamento de riscos. Outra observação que podemos fazer sobre o perfil das empresas consideradas neste estudo é que, quanto maior o faturamento anual, maior é a atenção dedicada ao gerenciamento de riscos. Cerca de 93% das empresas com faturamento superior a R\$ 10 bilhões declaram ter uma área específica para essa atividade, frente a apenas 32% de companhias com faturamento anual de até R\$ 500 milhões.

Percentual de empresas que têm uma área de gerenciamento de riscos (por setor)	%	#	Não Divulgado
Comunicações	100%	2	0
Utilidade Pública	87%	33	0
Bens Industriais	77%	24	0
Financeiro	71%	32	3
Materiais Básicos	60%	12	4
Saúde	60%	9	0
Consumo Não Cíclico	59%	10	0
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	57%	4	1
Consumo Cíclico	49%	30	4
Tecnologia da Informação	40%	2	1

Percentual de empresas com área de gerenciamento de riscos conforme faturamento



Número de empresas que não divulgaram informações sobre a receita: 2

Os 25 fatores de risco mais citados

Neste ano, **11.956** fatores de riscos foram reportados pelas companhias abertas — no levantamento de 2020, esse número foi de 9.212. Para garantir análises mais precisas, utilizou-se uma base condensada do levantamento total, excluindo os fatores de riscos mencionados mais de uma vez pela mesma empresa nos diferentes aspectos distribuí-

dos na sessão 4.1 do FR. Assim, este estudo considerou uma base final de 5.695 fatores de riscos (que não se repetiram). Todas as análises deste estudo partiram dessa base condensada. No quadro abaixo, relaciona-se a quantidade média de fatores de riscos reportados pelas empresas e seus respectivos setores de atuação.

Sector	Média de fatores de riscos	Quantidade de empresas	Total de fatores de riscos
Consumo Cíclico	25	61	1.516
Utilidade Pública	24	38	927
Financeiro	20	45	884
Bens Industriais	24	31	735
Materiais Básicos	21	20	421
Consumo Não Cíclico	24	17	415
Saúde	27	15	399
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	28	7	195
Tecnologia da Informação	31	5	157
Comunicações	23	2	46
Total	24	241	5.695

Para a classificação dos 5.695 riscos reportados, foram consideradas 54 categorias. Para esta edição, considerando a relevância e o impacto da pandemia da Covid-19 no cenário de riscos e de negócios, decidimos incluir uma nova categoria de classificação: Covid-19, pandemias e saúde pública. O quadro a seguir apresenta a relação das 25 categorias,

dentre as 54, mais citadas pelas companhias que compõem este estudo, bem como a frequência com que foram citados — em números absolutos e percentuais.

Na página 24, é possível consultar o glosário com uma breve descrição dos riscos mencionados.

Riscos

Riscos regulatórios	228	95%	91%
Condições econômicas e de mercado	222	92%	91%
Riscos aos acionistas	219	91%	87%
Riscos operacionais	210	87%	85%
Riscos financeiros e de caixa	207	86%	82%
Concorrência	206	85%	82%
Riscos jurídicos	206	85%	80%
Riscos associados à execução da estratégia de negócios e/ou plano de investimentos	200	83%	79%
Riscos associados à atuação do acionista controlador	181	75%	76%
Risco de mudança nas políticas governamentais sobre o setor	163	68%	65%
Riscos da Tecnologia da Informação	162	67%	50%
Risco de inadimplência	160	66%	63%
Risco de insuficiência do valor e/ou cobertura dos seguros contratados	160	66%	61%
Riscos socioambientais	159	66%	56%
Riscos tributários	155	64%	60%
Riscos associados a recursos humanos	154	64%	60%
Condições econômicas e de mercado internacionais	142	59%	46%
Riscos associados aos gestores	141	59%	50%
Riscos associados às subsidiárias, controladas ou investidas	140	58%	52%
Riscos associados à dependência com relação a fornecedores	138	57%	50%
Covid-19, pandemias e saúde pública*	137	57%	-
Risco de variação no preço e/ou de disponibilidade dos insumos	135	56%	55%
Riscos associados à marca e à reputação da Companhia ou do setor	123	51%	49%
Risco de condutas ilícitas, como fraude, corrupção ou suborno	117	49%	37%
Riscos de governança inefetiva	117	49%	32%

Quantidade de empresas % edição 2021 % edição 2020

*A categoria "Covid-19, pandemias e saúde pública" passou a ser considerada a partir desta edição (2021).



Os 10 fatores de risco mais citados pelas empresas em cada setor de negócios

A photograph showing the silhouettes of five hikers ascending a rocky mountain ridge. They are using trekking poles and carrying backpacks. The background features a vast landscape of clouds under a bright orange and yellow sunset sky, with distant mountain ranges visible on the horizon.

A seguir, apresentamos os 10 riscos mais citados pelas companhias, por setor de atuação, seguindo o critério de classificação da B3.



Consumo Cíclico

Para o levantamento do setor de Consumo Cíclico, foram analisadas 61 empresas e 1.516 riscos, totalizando uma média de 25 riscos por empresa. Mantendo o resultado dos estudos anteriores, o risco de concorrência foi o mais citado. Nesta edição, apenas uma das empresas de Consumo Cíclico não reportou esse risco. Na sequência, estão os riscos associados a condições econômicas e de mercado, e os riscos aos acionistas, ambos reportados por 97% das orga-

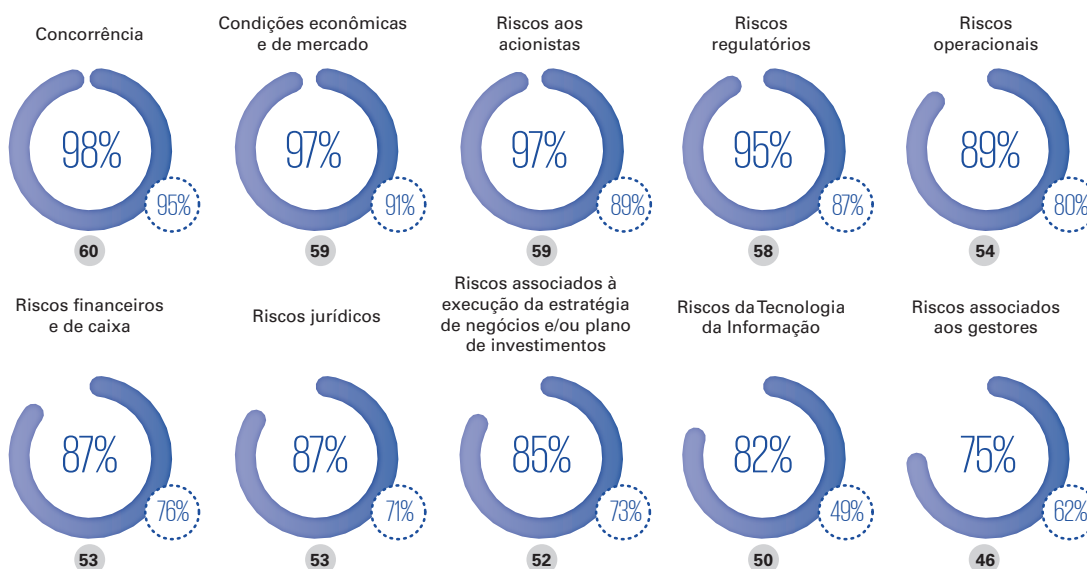
nizações. Em 2020, no último levantamento realizado, os riscos associados a condições econômicas e de mercado foram reportados por 91% das companhias, os riscos aos acionistas por 89%, e os associados à regulação por 87% das empresas. Os riscos da Tecnologia da Informação, e aqueles associados aos gestores não estavam entre os mais citados na edição anterior do estudo.

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

Subsetor	Segmento
Automóveis e Motocicletas	Automóveis e Motocicletas
Comércio	Eletrodomésticos, Produtos Diversos, Tecidos, Vestuário e Calçados
Construção Civil	Incorporações
Diversos	Aluguel de carros, Programas de Fidelização, Serviços Educacionais
Hotéis e Restaurantes	Hotelaria, Restaurante e Similares
Tecidos, Vestuário e Calçados	Acessórios, Calçados, Fios e Tecidos, Vestuário
Utilidades Domésticas	Eletrodomésticos, Móveis, Utensílios Domésticos
Viagens e Lazer	Atividades Esportivas, Bicicletas, Brinquedos e Jogos, Produção de Eventos e Shows, Viagens e Turismo

Total de 61 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 27

% Edição 2020 **# Número de empresas**





Financeiro

A partir da edição de 2020 desse estudo, o setor Financeiro passou a ser considerado de maneira independente do setor Outros, seguindo a classificação da B3. Para esta edição, foram analisadas 45 empresas do setor Financeiro e, ao todo, foram mapeados 884 riscos — uma média de 20 riscos por empresa. Os riscos regulatórios foram citados por 98% das empresas e aparecem em primeiro lugar na lista dos 10 fatores

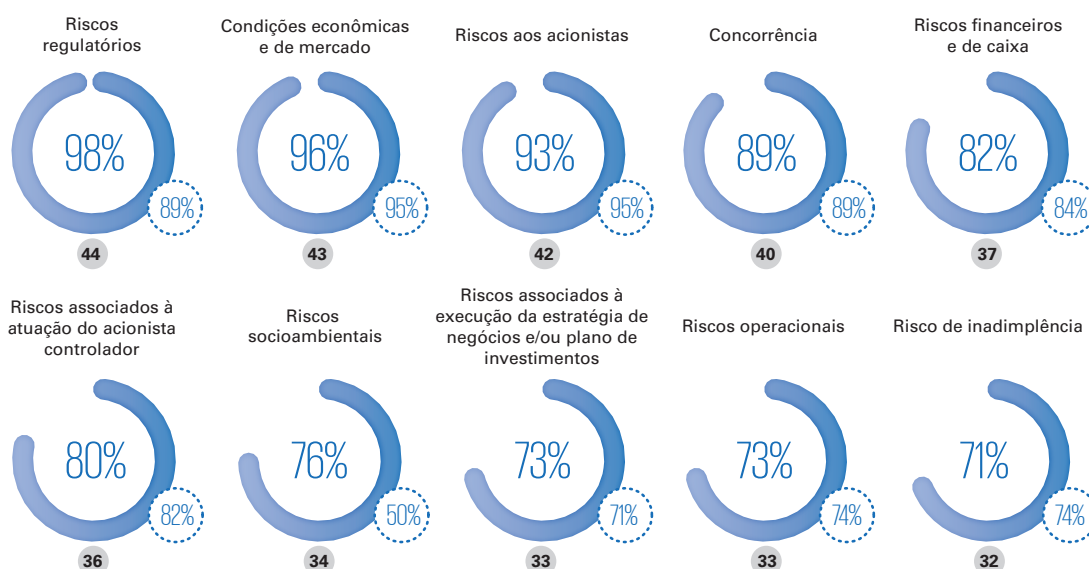
de riscos mais citados — no ano passado, apareciam em segundo lugar. Neste ano, o risco relativo à concorrência foi citado por 40 das 45 empresas e aparece em quarto lugar, atrás dos riscos associados às condições econômicas e de mercado (43 empresas) e dos riscos aos acionistas (42). Vale ressaltar que, pela primeira vez, os riscos socioambientais estão entre os dez riscos mais citados pelas empresas do setor Financeiro.

O setor Financeiro inclui os seguintes subsetores e segmentos:

Subsetor	Segmento
Exploração de Imóveis	Exploração de Imóveis, Intermediação Imobiliária
Holdings Diversificadas	Holdings Diversificadas
Intermediários Financeiros	Bancos, Sociedade de Arrendamento Mercantil, Sociedade de Crédito e Financiamento
Previdência e Seguros	Corretoras de Seguros, Seguradoras
Securitizadoras de Recebíveis	Securitizadoras de Recebíveis
Serviços Financeiros Diversos	Gestão de Recursos e Investimentos, Serviços Financeiros Diversos

Total de 45 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 28

% Edição 2020 **#** Número de empresas





Utilidade Pública

Foram analisadas 38 empresas do setor de Utilidade Pública e, ao todo, foram reportados 927 riscos — uma média de 24 riscos por empresa. Assim como na edição anterior, 100% das empresas do setor citaram riscos jurídicos, sendo esses os mais mencionados.

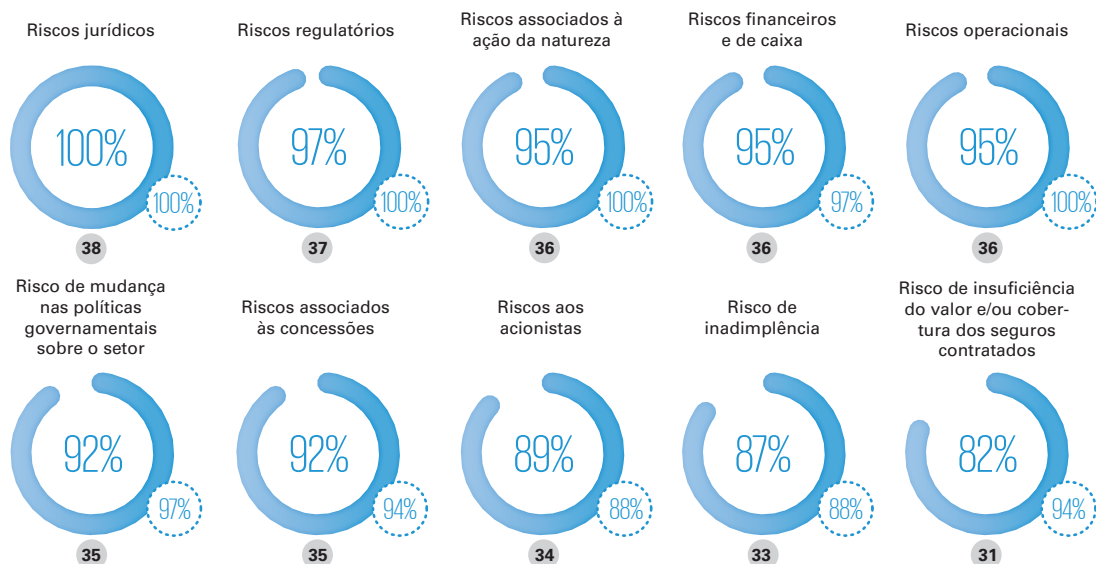
Outros fatores que apareciam em 100% das empresas na edição de 2020 — riscos associados à ação da natureza, operacionais, e regulatórios — mantiveram-se entre os mais citados, ainda que em proporções menores.

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

Subsetor	Segmento
Água e Saneamento	Água e Saneamento
Energia Elétrica	Energia Elétrica
Gás	Gás

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

% Edição 2020 # Número de empresas





Bens Industriais

Foram analisadas 31 companhias do setor de Bens Industriais e, no total, 735 riscos foram reportados — uma média de 24 riscos por empresa. Os riscos regulatórios e aqueles associados à execução da estratégia de negócios e/ou plano de investimentos foram os mais citados neste setor — ambos reporta-

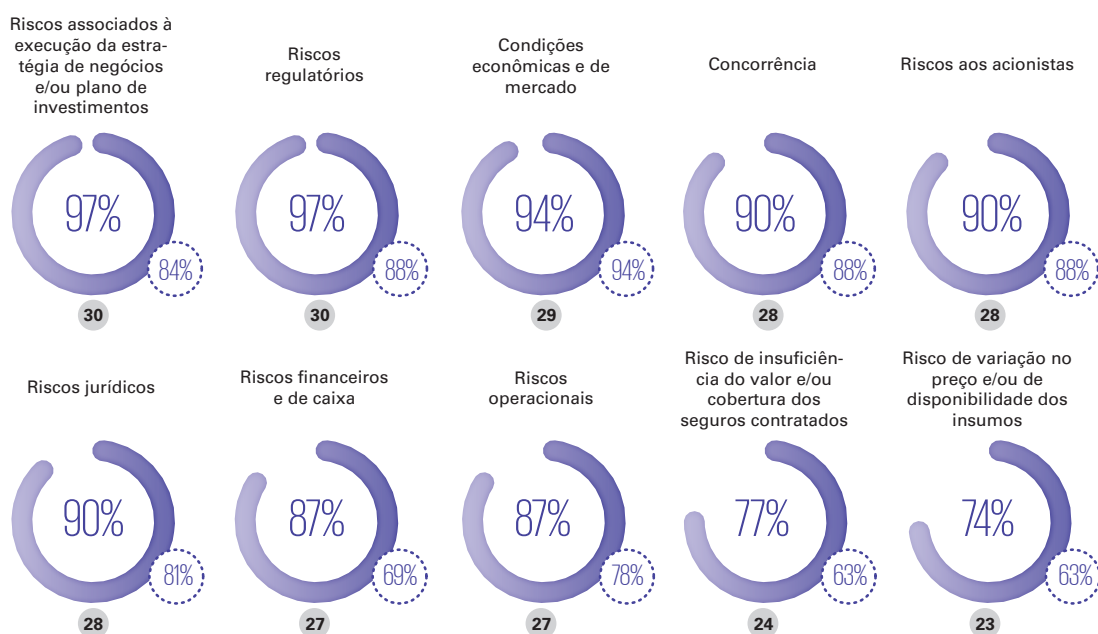
dos por 97% das companhias. A concorrência, os riscos aos acionistas e os riscos jurídicos apareceram empatados em terceiro lugar, mencionados por 90% das empresas. No estudo anterior, os fatores de risco mais citados foram os riscos relacionados às condições econômicas e de mercado.

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

Subsetor	Segmento
Comércio	Material de Transporte
Construção e Engenharia	Construção Pesada, Engenharia Consultiva, Produtos para Construção, Serviços Diversos
Máquinas e Equipamentos	Armas e Munições, Máquinas e Equipamentos de Construção e Agrícolas, Máquinas e Equipamentos Industriais, Motores, Compressores e Outros
Material de Transporte	Material Aeronáutico e de Defesa, Material Rodoviário
Serviços	Serviços Diversos
Transporte	Exploração de Rodovias, Serviços de Apoio e Armazenagem, Transporte Aéreo, Transporte Ferroviário, Transporte Hidroviário, Transporte Rodoviário

Total de 31 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 29

% Edição 2020 **# Número de empresas**





Materiais Básicos

Ao todo, foram analisadas 20 empresas do setor de Materiais Básicos e 421 riscos foram reportados — uma média de 21 riscos por empresa, a mesma média da edição anterior deste estudo. Assim como no levantamento realizado em 2020, o risco de variação no preço e/ou disponibilidade de insumos e os riscos jurídicos figuram entre os principais riscos. No levantamento deste ano, ambos foram reportados por 17 das 20 (85%) companhias analisadas. Outro

fator de destaque são os riscos financeiros e de caixa, que também foram citados por 85% das empresas. Na edição anterior, fatores associados às condições econômicas e de mercado foram citados por 82% das companhias; na edição de 2021, esse risco aparece em 80% dos Formulários de Referência analisados e se mantém entre os mais citados. Pela primeira vez, os riscos socioambientais aparecem entre os principais fatores de risco para o setor.



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

Subsetor	Segmento
Embalagens	Embalagens
Madeira e Papel	Madeira, Papel e Celulose
Materiais Diversos	Materiais Diversos
Mineração	Minerais Metálicos
Químicos	Fertilizantes e Defensivos, Petroquímicos, Químicos Diversos
Siderurgia e Metalurgia	Artefatos de Cobre, Artefatos de Ferro e Aço, Siderurgia



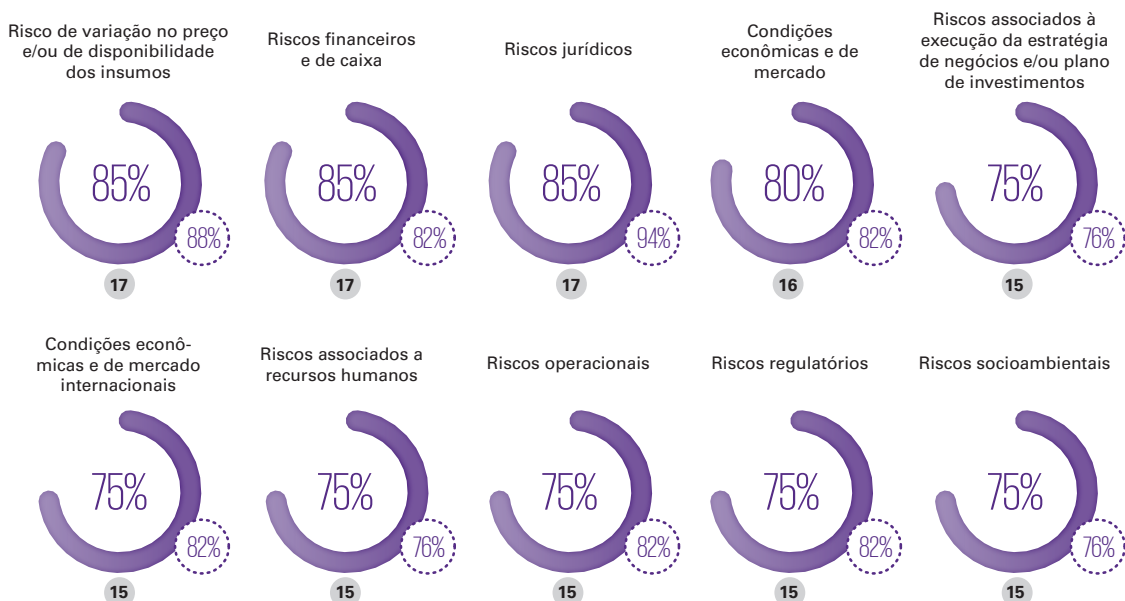
Total de 20 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 29



Edição 2020



Número de empresas



Consumo Não Cíclico

Para o estudo deste ano, foram analisadas 17 empresas do setor de Consumo Não Cíclico. Ao todo, foram 415 riscos reportados, perfazendo uma média de 24 fatores de riscos por empresa. Os fatores relacionados às condições econômicas e de mercado foram mencionados por 100% das companhias. Em segundo lugar, estão empatados os riscos operacionais e os riscos aos acionistas, reportados por 94% das empresas. Na edição anterior, esses fatores apareciam em primeiro e

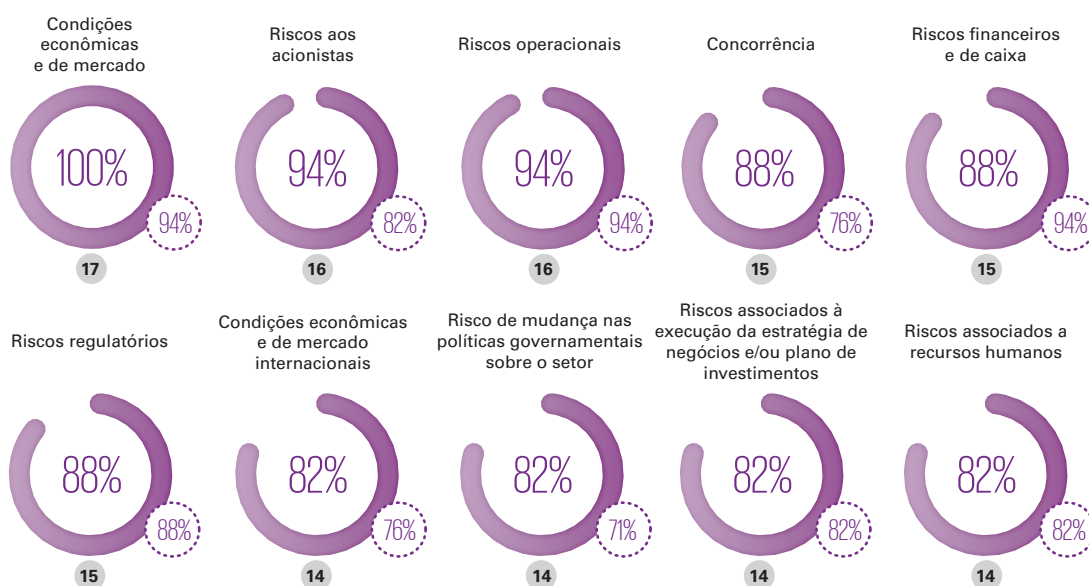
terceiro lugares, respectivamente, presentes em 94% e 82% dos Formulários de Referência desse setor. Os riscos regulatórios e financeiros e de caixa, que apareciam nas primeiras posições na edição de 2020, seguem nessa lista, em terceiro lugar. Dois dos riscos mais reportados nesta edição — risco de mudança nas políticas governamentais sobre o setor e riscos associados a condições econômicas e de mercado internacionais — não estavam na lista do estudo anterior.

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

Subsetor	Segmento
Agropecuária	Agricultura
Alimentos Processados	Açúcar e Álcool, Alimentos Diversos, Carnes e Derivados
Bebidas	Cervejas e Refrigerantes
Comércio e Distribuição	Alimentos
Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza	Produtos de Limpeza, Produtos de Uso Pessoal

Total de 17 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 29

% Edição 2020 **#** Número de empresas





Saúde

Até 2017, as empresas que hoje compõem o setor de Saúde faziam parte do setor de Consumo Não Cíclico e, a partir da edição de 2018 desse estudo, começaram a ser analisadas como um setor independente. Neste ano, 15 empresas do setor de Saúde compõem a amostra da análise e 399 riscos foram reportados, perfazendo uma média de 27 riscos por empresa. Assim como no último ano, todas as empresas mencionaram riscos associados

à concorrência, riscos aos acionistas, riscos associados à execução da estratégia de negócios e/ou plano de investimentos, riscos operacionais e riscos regulatórios. Também entre os fatores mencionados por 100% das empresas nesta edição está o risco associado às condições econômicas e de mercado. Com exceção dos riscos associados aos gestores, os demais riscos também figuravam entre os mais citados na edição de 2020.



O setor de Saúde inclui os seguintes subsetores e segmentos:

Subsetor	Segmento
Comércio e Distribuição	Medicamentos e Outros Produtos
Equipamentos	Equipamentos
Medicamentos e Outros Produtos	Medicamentos e Outros Produtos
Serviços Médicos, Hospitalares e de Análises e Diagnósticos	Serviços Médicos, Hospitalares e de Análises e Diagnósticos



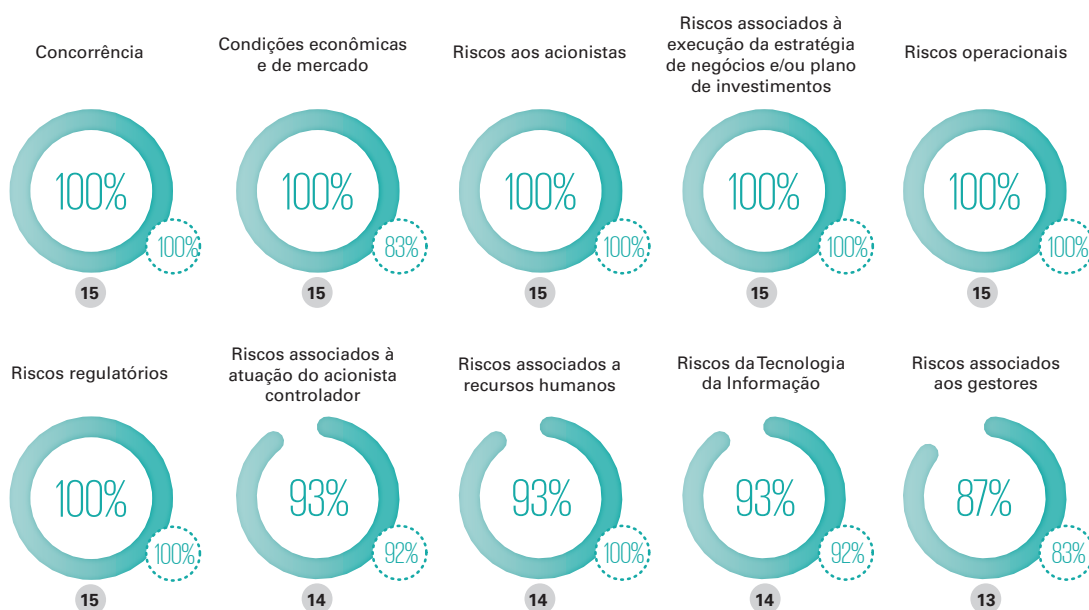
Total de 15 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 30



Edição 2020



Número de empresas





Petróleo, Gás e Biocombustíveis

Assim como na edição anterior do estudo, foram analisadas sete empresas do setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis. Ao todo, foram reportados 195 riscos, contabilizando uma média de 28 riscos por empresa. Dentre os fatores mais mencionados, nove aparecem nos Formulários de Referência de 100% das empresas,

demonstrando uma consistência entre as companhias do setor na divulgação dos seus fatores de risco. Todos os riscos mais citados desta edição também estavam entre os 10 mais citados na edição anterior, com os valores inalterados entre as edições.



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

Subsetor	Segmento
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	Equipamentos e Serviços, Exploração, Refino e Distribuição



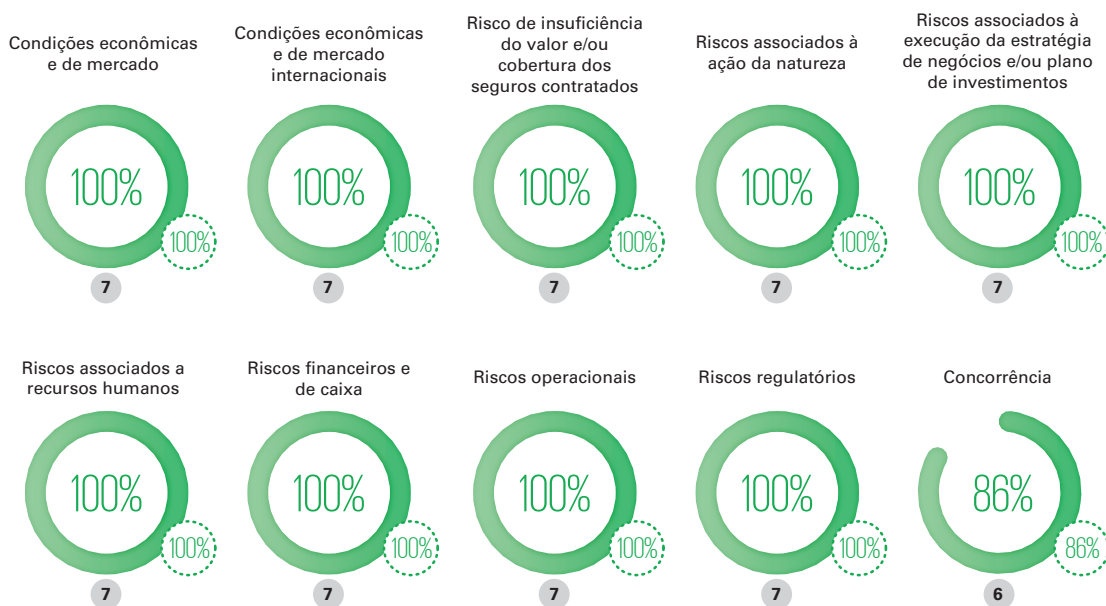
Total de 7 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 30



Edição 2020



Número de empresas





Tecnologia da Informação

Cinco empresas do setor da Tecnologia da Informação foram analisadas neste levantamento. No total, foram reportados 157 riscos — uma média de 31 riscos por empresa. Em comparação com a edição anterior do estudo, cada empresa mencionou

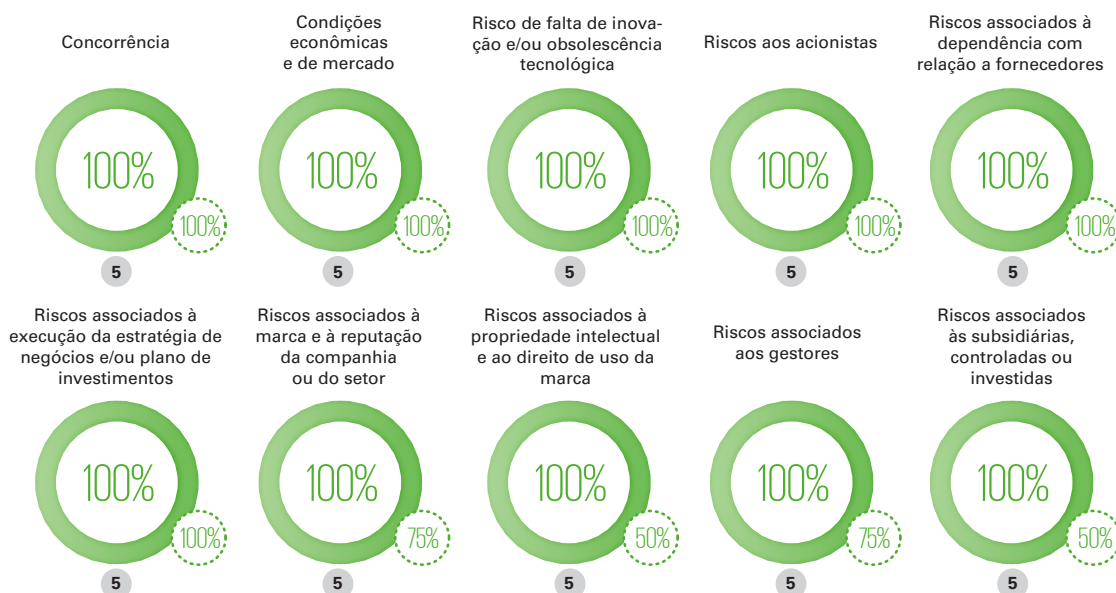
adicionalmente, em média, cinco fatores de riscos. Assim como na edição de 2020, todos os riscos entre os mais citados foram reportados por 100% das empresas, reiterando a consistência na divulgação dos fatores de riscos do setor.

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

Subsetor	Segmento
Computadores e Equipamentos	Computadores e Equipamentos
Programas e Serviços	Programas e Serviços

Total de 5 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 30

% Edição 2020 # Número de empresas





Comunicações

Duas empresas do setor de Comunicações foram analisadas nesta edição e reportaram um total de 46 riscos — 23 riscos por empresa, em média. Todos os 10 riscos mais reportados foram mencionados nos Formulários de Referência de ambas as companhias analisadas. Em comparação com o levantamento anterior, apenas os riscos associados às condições econômicas e de mercado, aqueles associados

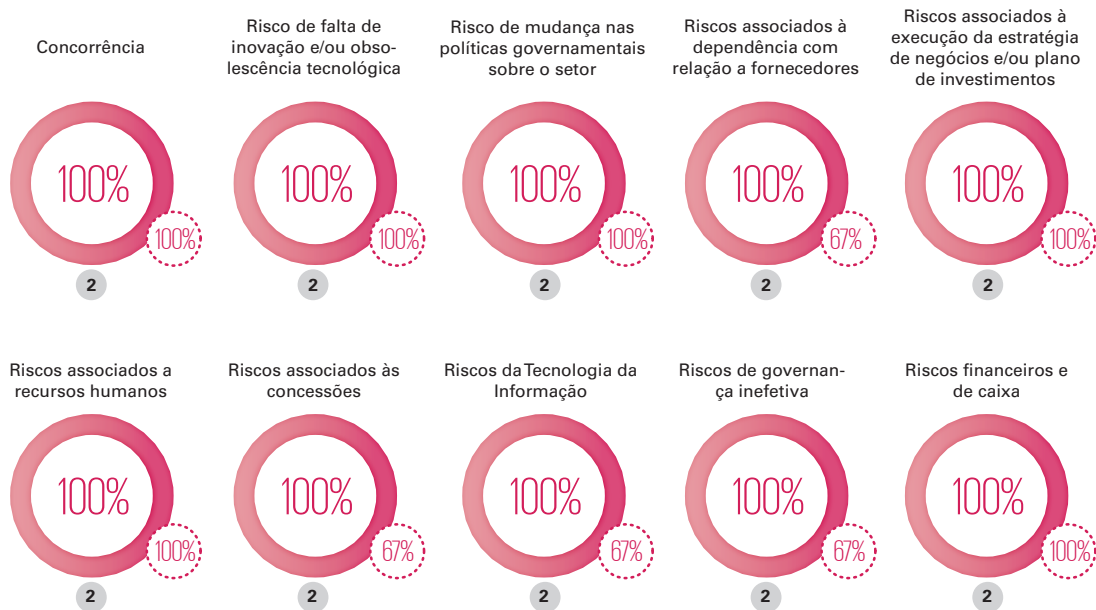
aos insumos, os riscos jurídicos e os regulatórios não aparecem entre os mais citados desta edição. Em contrapartida, a consistência na divulgação dos riscos entre as empresas sintetiza as principais preocupações comuns do setor de Comunicações. Pela primeira vez, os riscos associados à governança inefetiva e à Tecnologia da Informação estão entre os dez mais citados pelo setor.

O setor de Comunicações inclui os seguintes subsetores e segmentos:

Subsetor	Segmento
Mídia	Produção e Difusão de Filmes e Programas, Publicidade e Propaganda
Telecomunicações	Telecomunicações
Telefonia fixa	Telefonia fixa

Total de 2 empresas – vide lista das empresas analisadas na página 30

% Edição 2020 # Número de empresas







Glossário

Categoria

Descrição do Fator de Risco

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 mercado internacionais	Riscos derivados das condições econômicas 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.
Covid-19, pandemias e saúde pública	Riscos associados à disseminação da Covid-19 e seus impactos nos negócios, tais como: extensão da pandemia, alterações nas dinâmicas de mercados globais, continuidade das operações, desdobramentos socioeconômicos, entre outros. Também estão inclusos os riscos de propagação massiva de demais doenças infecciosas que resultem em novas epidemias ou pandemias, levando a fatalidades generalizadas e perturbação econômica.
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 falta de inovação e/ou obsolescência tecnológica	Risco associado a defasagem, dificuldade ou impossibilidade da companhia em acompanhar a velocidade dos avanços tecnológicos e/ou a estrutura de TI não ser adequada às necessidades do negócio.
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 determinados tipos de ação; aspectos tributários e restrição a remessas de capital para o exterior; entre outros.
Riscos associados à ação da natureza	Riscos relacionados a prejuízos e perdas decorrentes de efeitos climáticos, desastres naturais e disseminação de pragas.
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 e/ou plano de investimentos	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 à 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 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 à propriedade intelectual e ao direito de uso da marca	Riscos relacionados a perda do direito de uso da marca, por quaisquer motivos, bem como a incapacidade da companhia em proteger sua propriedade intelectual, incluindo suas marcas, patentes, domínios, segredos de negócio e indústria e know-how.
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 e risco de ativos não segurados.
Riscos associados às concessões	A perda/não renovação e a falta de novas concessões representam uma perda relevante de faturamento.
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 de governança inefetiva	Riscos associados à falta ou à ineficiência de controles e políticas internos para assegurar a adoção de condutas éticas e boas práticas de governança corporativa na organização.
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	Risco associados a mudanças da carga tributária; a passivos tributários; e à complexidade fiscal e interpretações divergentes sobre as normas tributárias.

Empresas que integram a amostra deste estudo



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.
 C&A Modas S.A.
 Cia. de Fiacao e Tecidos Cedro e Cachoeira
 Cia. Hering
 Cogna Educação
 Companhia de Locação das Américas
 Companhia de Tecidos Norte de Minas - Coteminas
 Construtora Tenda S.A.
 Cury Construtora e Incorporadora S.A.
 CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A.
 Cyrela Brazil Realty S.A. Empreend. e Participações
 Direcional Engenharia S.A.
 Dohler S.A.
 Even Construtora e Incorporadora S.A.
 Ez Tec Empreendimentos e Participações S.A.
 Gafisa S.A.
 Grendene S.A.
 Grupo de Moda SOMA 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.
 Lavvi Empreendimentos Imobiliários S.A.
 Localiza Rent A Car S.A.
 Lojas Americanas S.A.

Lojas Quero Quero S.A.
 Lojas Renner S.A.
 Magazine Luiza S.A.
 Mahle Metal Leve S.A.
 Marisa Lojas S.A.
 Melnick Even Desenvolvimento Imobiliário S.A.
 Mitre Realty Empreendimentos e Participações S.A.
 Moura Dubeux Engenharia S.A.
 Movida Participações S.A.
 MRV Engenharia e Participações S.A.
 Mundial S.A. - Produtos de Consumo
 Pet Center Comércio e Participações S.A.
 Plano & Plano Desenvolvimento Imobiliário 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 Entretenimento S.A. - Time for Fun
 Technos S.A.
 Tecnisa S.A.
 Trisul S.A.
 Unicasa Indústria de Móveis S.A.
 Unidas S.A.
 Via Varejo S.A.
 Vivara Participações S.A.
 Vulcabras S.A.
 Whirlpool S.A.
 YDUQS Participações



Financeiro

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 BMG S.A.
Banco Bradesco S.A.
Banco BTG Pactual S/A.
Banco de Brasília S.A. – BRB
Banco do Brasil S.A.
Banco do Estado de Sergipe S.A. - BANESE
Banco do Estado do Espírito Santo - Banestes S.A.
Banco do Estado do Pará S.A. - Banpará
Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. - Banrisul
Banco do Nordeste do Brasil S.A.
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.
BB Seguridade Participações S.A.
Boa Vista Serviços S.A.
BR Malls Participações S.A.
BR Properties S.A.
Brasil Brokers Participações S.A.
Cielo S.A.
Consorcio Alfa de Administracao S.A.
CSU Cardsystem S.A.
Cyrela Commercial Properties S.A. – CCP
Financeira Alfa S.A.
General Shopping Brasil S.A.
Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A.
Investimentos Itaú S.A. - Itaúsa
IRB - Brasil Resseguros S.A.
Itaú Unibanco Holding 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.
Simpar S.A.
Sul América S.A.
Wiz S.A.



Utilidade Pública

AES Tietê Energia S.A.
Alupar Investimentos S.A.
Ambipar Participações e Empreendimentos S.A.
Ampla Energia e Serviços S.A.
Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - Eletrobrás
Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. - Celesc
Cia Catarinense de Aguas e Saneamento - CASAN
Cia de Eletricidade do Estado da Bahia - COELBA
Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP
Cia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro - CEG
Cia Energética de Pernambuco - CELPE
Cia Energética do Rio Grande do Norte - COSERN
Companhia de Gás de São Paulo - Comgás
Companhia de Saneamento de Minas Gerais - Copasa MG
Companhia de Saneamento do Paraná - Sanepar
Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista - CTEEP
Companhia Energética de Brasília - CEB
Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig
Companhia Energética de São Paulo – CESP
Companhia Energética do Ceará - COELCE
Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica - CEEE-D
Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica - CEEE-GT
Companhia Paranaense de Energia - Copel
CPFL Energia S.A.
EDP - Energias do Brasil S.A.
Elektro Redes 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.
Equatorial Pará Distribuidora de Energia
Light S.A.
Neoenergia S.A.
Omega Geração S.A.
Rede Energia Participações S.A.
Rio Paranaapanema Energia S.A.
Transmissora Aliança de Energia Elétrica S.A. – Taesa



Bens Industriais

Allpark Empreendimentos, Participações e Serviços S.A.
Atma Participações S.A.
Azul S.A.
CCR S.A.
Cosan Logística S.A.
Ecorodovias Infraestrutura e Logística S.A.
Embraer S.A.
Ferrovia Centro-Atlântica S.A.
Fras-Le S.A.
Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.
Hidrovias do Brasil S.A.
Indústrias Romi S.A.
JSL S.A.
Kepler Weber S.A.
Log-In Logística Intermodal S.A.
Marcopolo S.A.

Metalfrio Solutions S.A.
Mills Estruturas e Serviços de Engenharia S.A.
PBG S/A.
Priner Servicos Industriais S.A.
Randon S.A. Implementos e Participações
Rumo S.A.
Santos Brasil Participações S.A.
Schulz S.A.
Sequoia Logística e Transportes S.A.
Taurus Armas S.A.
Tegma Gestão Logística S.A.
Tupy S.A.
Valid Soluções
Weg S.A.
WLM Part. e Comércio de Máquinas e Veículos S.A.



Materiais Básicos

Bradespar S.A.
Braskem S.A.
Cia de Ferro Ligas da Bahia - Ferbasa
Cia Melhoramentos de São Paulo
Companhia Siderúrgica Nacional - CSN
Duratex S.A.
Eucatex S.A. Indústria e Comércio
Gerdau S.A.
Irani Papel e Embalagem S.A.
Klabin S.A.

Mangels Industrial S.A.
Metalúrgica Gerdau S.A.
Panatlantica S.A.
Paranapanema S.A.
Suzano Holding S.A.
Suzano S.A.
Tronox Pigmentos do Brasil
Unipar Carbocloro S.A.
Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. - Usiminas
Vale S.A.



Consumo Não Cíclico

Ambev S.A.
Atacadão S.A.
Biosev S.A.
Bombril S.A.
BrasilAgro - Cia Brasileira de Propriedades Agrícolas
BRF S.A.
Camil Alimentos S.A.
Cia Brasileira de Distribuição
JBS S.A.

Josapar - Joaquim Oliveira S/A. Participações
M. Dias Branco Indústria e Comércio de Alimentos
Marfrig Global Foods S.A.
Minerva S.A.
Natura Cosméticos S.A.
São Martinho S.A.
SLC Agrícola S.A.
Terra Santa Agro S.A.



Saúde

Centro de Imagem Diagnósticos S.A.
d1000 Varejo Farma Participações S.A.
Diagnósticos da América S.A.
Dimed S.A. - Distribuidora de Medicamentos
Empreendimentos Pague Menos S.A.
Fleury S.A.
Hapvida Participações e Investimentos S.A.
Hypera S.A.

Instituto Hermes Pardini S.A.
Notre Dame Intermedica Participacoes 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.
Locaweb Serviços de Internet S.A.
Positivo Tecnologia S.A.
Sinqia S.A.
Totvs S.A.



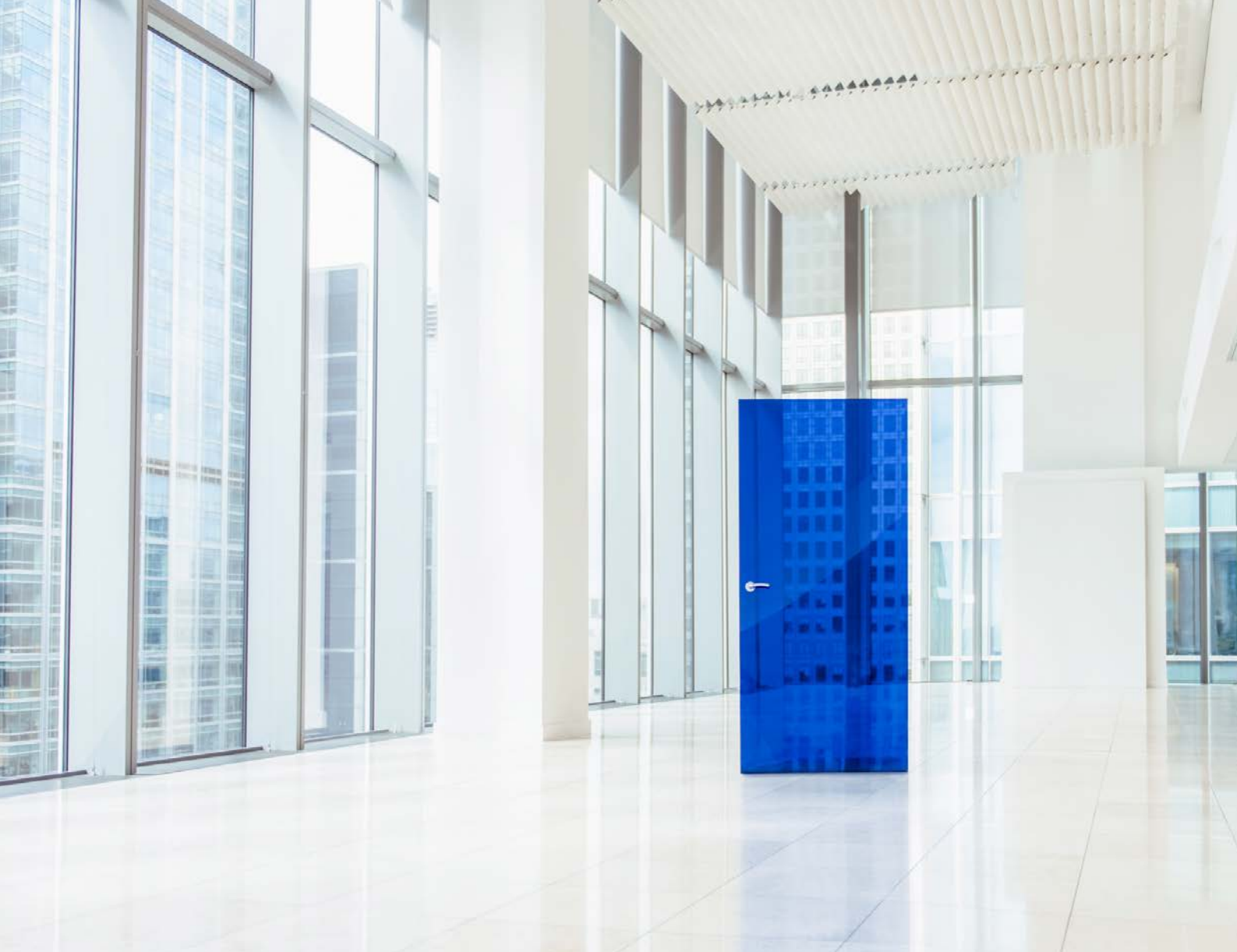
Petróleo, Gás e Biocombustíveis

Cosan S.A.
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.



Comunicações

Telefônica Brasil S.A.
Tim Participações S.A.



O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute, em parceria com o Board Leadership Center, 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 17 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.

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

Fale com o nosso time



KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

Sidney Ito

CEO do ACI Institute e do Board
Leadership Center Brasil
Sócio em Riscos e Governança
Corporativa da KPMG no Brasil

Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute, do Board
Leadership Center Brasil e de Markets
da KPMG no Brasil

Entre em contato pelo email:

acibrasil@kpmg.com.br



#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

Todas as informações e os conteúdos presentes neste material são propriedade dos seus realizadores. É vedada sua utilização para finalidades comerciais e publicitárias sem prévia autorização. Estão igualmente proibidas a reprodução, a distribuição e a divulgação, total ou parcial, dos textos, das figuras e dos gráficos que compõem o presente relatório, sob qualquer adulteração e sem que a sua fonte seja citada.

© 2021 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.

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