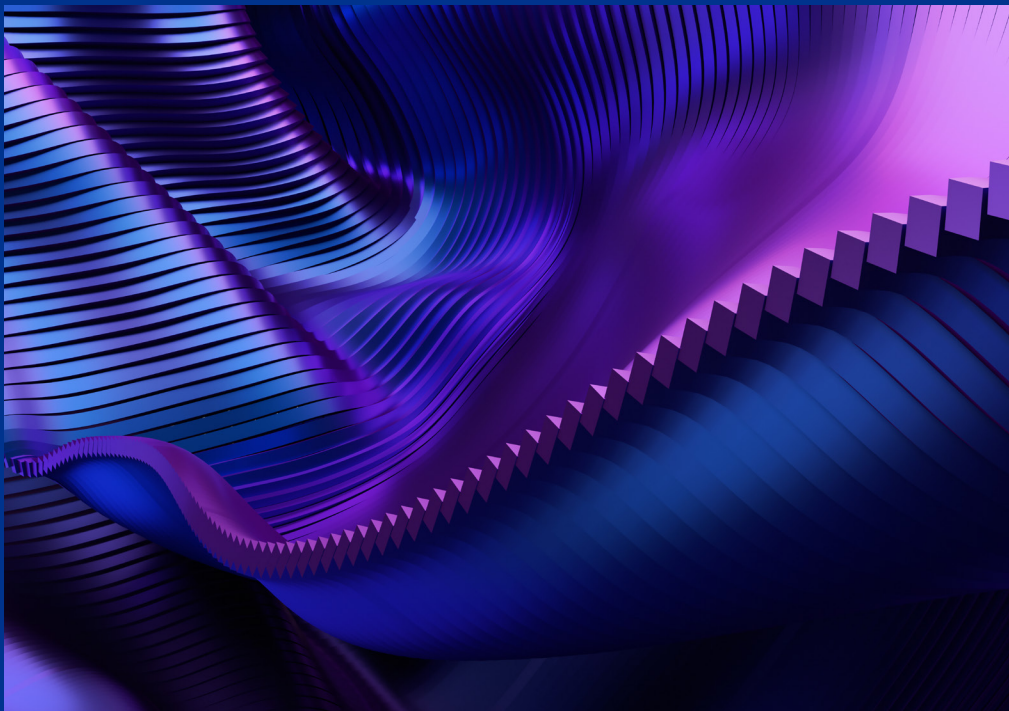




Gerenciamento de Riscos: reavaliando o papel do Conselho de Administração e dos seus Comitês



KPMG
ACI
Celebrando

20 anos

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance

O crescente desafio da segurança cibernética, as disrupções provocadas pela Inteligência Artificial Generativa (GenAI), os efeitos nos negócios e a forte regulação dos riscos climáticos, entre outros, são alguns dos desafios que as organizações estão enfrentando. Com a rápida expansão e relevância da variedade de riscos aos quais as empresas estão expostas, muitos conselhos de administração estão avaliando a melhor forma de inserir o tema de gerenciamento de riscos em sua agenda, dividindo essas responsabilidades com o comitê de auditoria e demais comitês de assessoramento. Para isso, estão focando em maior *expertise* e em programas educacionais sobre novos conceitos e métodos de gerenciamento de riscos, bem como sobre os riscos emergentes mais significativos para o negócio.

Essa nova perspectiva na atuação do conselho de administração sobre o gerenciamento de riscos foi debatida pelo Board Leadership Center da KPMG nos Estados Unidos. Da mesma forma, no cenário nacional, o tema foi abordado na 86ª Mesa de Debates do ACI Institute, com membros do ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, sendo conselheiros de administração, conselheiros fiscais e membros de comitês de auditoria de algumas das principais empresas e instituições brasileiras. A seguir, apresentamos os *insights* desses debates.





Takeaways

- Devido à velocidade das mudanças o cenário de riscos, os conselhos de administração devem reavaliar periodicamente se o monitoramento da efetividade do gerenciamento de riscos corporativos é suficiente e adequado, se há sobreposição de atividades com os demais comitês de assessoramento (incluindo o comitê de auditoria) ou se há necessidade de maior ou melhor redistribuição dessas atividades entre esses comitês.
- O alinhamento entre os comitês e seus respectivos coordenadores, além de uma comunicação fluida e clara entre o conselho de administração e os comitês de assessoramento, é essencial.
- Para assegurar uma supervisão adequada do gerenciamento dos riscos emergentes da empresa, deve-se considerar a necessidade de reavaliar o conjunto de habilidades dos membros do conselho de administração, do comitê de auditoria e dos demais comitês. Avalie se é preciso adicionar especialistas como novos membros, incluir especialistas externos como *advisors* ou se é preciso criar outro comitê para endereçar riscos emergentes específicos.
- Um monitoramento efetivo do gerenciamento de riscos depende do grau de conhecimento sobre o modelo de negócios, a estratégia, o setor de atuação e, sobretudo, o ambiente regulatório por todos os membros do conselho de administração, do comitê de auditoria e dos demais comitês.





Gerenciamento de riscos: como o conselho de administração está estruturando a sua agenda

Considerando o ritmo das transformações no cenário de negócios e a velocidade com que desafios emergentes podem desencadear riscos significativos às empresas, é fundamental que os conselhos de administração reavaliem periodicamente se a estrutura atual de monitoramento do gerenciamento de riscos corporativos ainda é apropriada.

Os regimentos do conselho de administração, do comitê de auditoria e dos demais comitês de assessoramento devem refletir as atividades, responsabilidades e prioridades com relação ao gerenciamento de riscos. Novos desafios aos quais as empresas estão expostas — como mudanças climáticas, disrupções tecnológicas, segurança cibernética, gestão do capital humano, turbulência geopolítica, rigor das regras regulatórias — são complexos e interconectados, exigindo uma abordagem holística do gerenciamento de riscos e uma participação significativa do conselho de administração.

Segundo dados da 18ª edição do estudo [“A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais”](#)¹, há uma tendência de crescimento percentual de conselheiros independentes, para além dos limites regulatórios de 20% nos grupos diferenciados da B3. Como percebido no gráfico a seguir, 40% dos membros dos conselhos de administração eram membros independentes conforme os formulários de referência arquivados

em 2023. Parte desse crescimento é consequência da admissão de novos membros especialistas para endereçar algum risco específico para o negócio da empresa.

Composição do Conselho de Administração

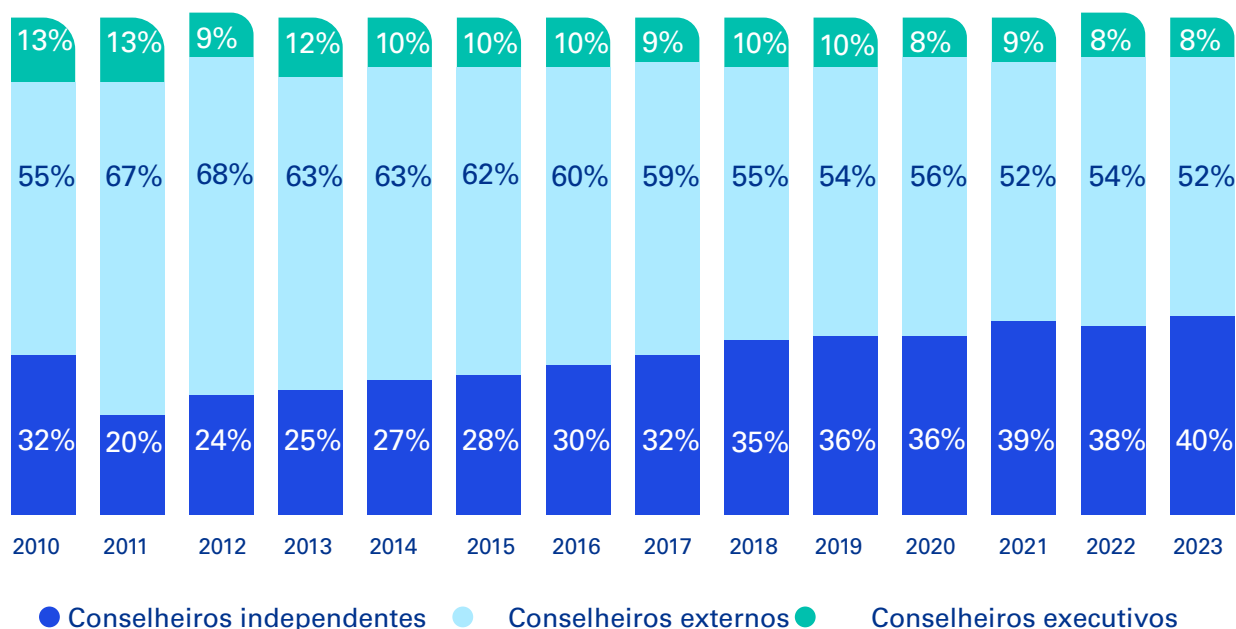
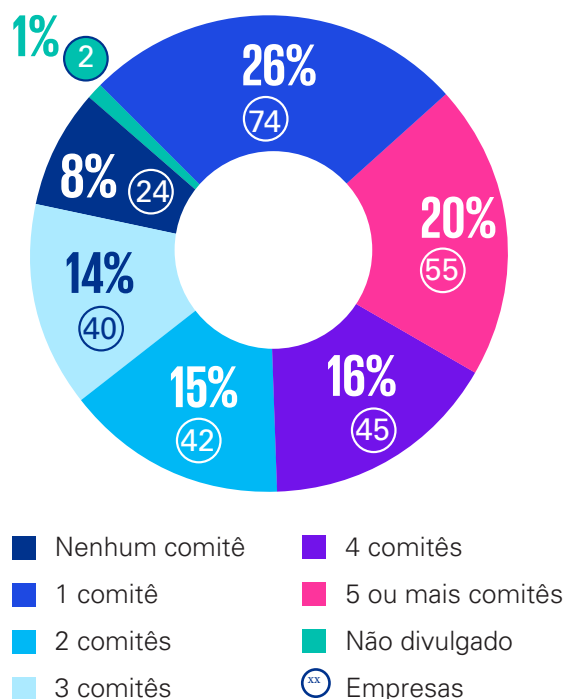


Gráfico de evolução histórica da composição dos conselhos de administração. Dados da 18ª edição do estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais”, extraídos dos formulários de referência arquivados por empresas abertas brasileiras.

¹ [A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais](#) – 18ª edição. ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2023.

O estudo “[A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais](#)” também aponta que 55% dos conselhos de administração possuem entre 1 e 3 comitês de assessoramento. Entre os mais comuns, destaca-se o comitê de auditoria, presente em 88% das companhias. Outros comitês frequentes incluem: comitê de capital humano (55%); comitê de finanças e investimentos (34%); e comitê de riscos (29%).

Quantidade de comitês de assessoramento ao conselho de administração



Comitês de assessoramento aos conselhos de administração mais frequentes, por segmento de listagem

Comitês	Novo Mercado	N2	N1	Básico	Total 2023	Total 2022
Comitê de auditoria	187	19	15	27	248	246
Comitê de capital humano*	106	14	15	20	155	181
Comitê de finanças e investimentos	72	7	7	10	96	85
Comitê de riscos	52	8	9	13	82	76
Comitê de sustentabilidade	58	6	9	6	79	44
Comitê de estratégia	39	5	8	3	55	40
Comitê de governança corporativa	31	3	4	5	43	42
Comitê de ética	31	4	1	6	42	41
Comitê de compliance	15	2	1	6	24	27
Comitê de partes relacionadas	14	2	4	1	21	22
Comitê de indicação	7	1	-	-	8	2
Comitê de operações	5	-	-	2	7	8
Comitê de divulgação	3	1	1	1	6	7

* Inclui comitês de pessoas; RH; gente; talentos; desenvolvimento de pessoas; elegibilidade; nomeação; sucessão; remuneração; e demais comitês com atividades relacionadas ao capital humano.

Composição da quantidade de comitês de assessoramento dos conselhos de administração. Dados da 18ª edição do estudo “[A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais](#),” com base nas informações divulgadas por 282 companhias.

Na hipótese de redistribuição do monitoramento de alguns riscos aos seus comitês de assessoramento, o conselho de administração deve considerar se é necessário alterar também o regimento desses comitês, considerando suas responsabilidades e, principalmente, suas atividades. Por exemplo, muitos conselhos de administração estão considerando excluir a responsabilidade pelo monitoramento do gerenciamento de riscos das funções do comitê de auditoria, transferindo-a para um comitê de riscos. Dessa forma, é possível que o comitê de auditoria esteja focado nas demonstrações financeiras, no ambiente de controles internos e *compliance*, e nas atividades da auditoria interna e da auditoria independente.

Vale citar que mais de 20% dos respondentes brasileiros da pesquisa global “[Desafios e Prioridades do Comitê de Auditoria](#)”² disseram que o comitê de auditoria está realocando as responsabilidades relacionadas à supervisão do gerenciamento de riscos entre os demais comitês do conselho de administração como maneira de endereçar as preocupações sobre a carga de trabalho. Adicionalmente, 28% dos respondentes afirmam que o comitê de auditoria está reavaliando suas habilidades, *expertise* e sua composição para ter o tempo necessário para se dedicar ao assunto “gerenciamento de riscos”.

Como o comitê de auditoria no qual você atua está lidando com as preocupações sobre a carga de trabalho?

	Brasil	América Latina	Global
Melhorando o foco das agendas das reuniões, dos materiais de apoio e das apresentações da gestão	62%	54%	49%
Não está preocupado, pois a agenda/carga de trabalho é adequada	29%	36%	39%
Reavaliando as habilidades, <i>expertise</i> e composição do comitê de auditoria	28%	22%	22%
Realocando as responsabilidades relacionadas à supervisão do gerenciamento de riscos entre os demais comitês	22%	20%	14%
Reavaliando o estatuto do comitê de auditoria	14%	13%	13%
Aumentando o número de membros do comitê de auditoria	8%	9%	5%
Criando subcomitês dentro do comitê de auditoria para análises e trabalhos mais aprofundados	3%	8%	9%
Outro	3%	2%	4%

Múltiplas respostas permitidas

Resultados da pesquisa global “Desafios e Prioridades do Comitê de Auditoria”, realizada pela rede do ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil. Os dados consolidam os resultados de mais de 760 membros globais, sendo 121 da América Latina — 90 do Brasil.

Em resumo, em sua maioria, os conselhos de administração tomam para si a responsabilidade de monitorar o endereçamento da gestão aos principais riscos do negócio, cabendo ao comitê de auditoria monitorar a estrutura e o processo de gerenciamento de riscos como um todo. Alguns conselhos de administração têm dividido essa responsabilidade com seus comitês de assessoramento.

Em qualquer uma das opções, uma comunicação constante e efetiva no conselho de administração, entre seus membros e do conselho com os comitês de assessoramento — incluindo o comitê de auditoria — sobre os principais riscos do negócio e como são endereçados pela gestão é fator crítico de sucesso. É sempre importante lembrar que essa é uma responsabilidade primária do conselho de administração.

² Pesquisa global aborda desafios e prioridades dos comitês de auditoria. Rede global do ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG. ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2023.



Coordenação entre os comitês e o conselho de administração

Quando vários comitês são responsáveis pela supervisão de diferentes aspectos de como um risco é gerenciado, é fundamental uma coordenação e um alinhamento entre esses comitês. Isso inclui o alinhamento de seus respectivos coordenadores e a definição clara de responsabilidades delineadas e bem estabelecidas.

Por exemplo, enquanto um comitê de tecnologia ou um comitê de estratégia pode atuar no monitoramento de um risco tecnológico sob uma perspectiva de inovação e estratégia, o comitê de auditoria também pode ter responsabilidades de supervisão desse risco sob o aspecto de divulgações corporativas, ambiente de controles internos de TI e potenciais contingências. Comitês de nomeação, de governança, de remuneração, de capital humano, de sustentabilidade e mesmo o comitê de auditoria podem dividir responsabilidades pelo monitoramento dos aspectos do ESG. Identifique quais riscos estão sendo monitorados de maneira compartilhada e defina claramente as responsabilidades de cada comitê e das pessoas envolvidas.

Algumas considerações práticas que devem ser endereçadas nessa tarefa:

- Se um comitê de riscos for efetivamente criado, qual será a sua composição? Membros do comitê de auditoria também deveriam fazer parte desse novo comitê?
- Como serão definidas as fronteiras ou o alinhamento entre a agenda do comitê de auditoria e do comitê de riscos? Quem seria o responsável pelas agendas de cada um?
- Como seria o processo de interação dos comitês com o conselho de administração em relação ao monitoramento do gerenciamento de riscos? Membros do conselho participariam das reuniões dos comitês ou vice-versa?
- Dependendo do número de comitês de assessoramento abordando o assunto “riscos”, podem ser necessárias reuniões simultâneas, o que pode limitar a capacidade de membros que participem de mais de um comitê ou que sejam membros do conselho de administração de estarem presentes. Como seriam coordenadas as reuniões? Existe um processo em curso que permita o compartilhamento de informações ou um responsável específico por essa tarefa?





Riscos emergentes e recorrentes

Durante a 86ª Mesa de Debates do ACI Institute, os participantes debateram uma série de pesquisas respondidas pelos próprios membros do ACI, apresentada de forma comparativa para demonstrar a percepção desses conselheiros de administração, conselheiros fiscais e membros de comitês de auditoria sobre a priorização de alguns dos principais riscos recorrentes e emergentes em suas agendas.

Avalie a prioridade dos seguintes assuntos para os negócios da empresa

1= NENHUMA PRIORIDADE e 5= ALTA PRIORIDADE



(X^o) - Estudo Gerenciamento de Riscos – 8ª edição (2023)

1	Riscos cibernéticos e de proteção de dados (10 ^o)
2	Risco político e econômico no Brasil (2 ^o)
3	Questões tributárias (reforma fiscal, marco fiscal, novas regras tributárias) (15 ^o)
4	Inovação de produtos e do modelo de negócios (26 ^o)
5	Situação financeira e de caixa da empresa (6 ^o)
6	Ambiente regulatório e seu cumprimento (risco de compliance) (1 ^o)
7	Estratégia do capital humano (talentos, sucessão, diversidade) (13 ^o)
8	Eficiência operacional e de gestão (4 ^o)
9	Risco de imagem e reputação (21 ^o)
10	Risco geopolítico: inflação global (2 ^o)
11	Ambiente legal e jurídico (5 ^o)
12	Inteligência artificial no modelo de negócios e nas operações das empresas
13	Gosto e escolha do cliente e/ou consumidor
14	Questões ambientais e sociais (14 ^o)
15	Risco de fraude (22 ^o)
16	Risco de erro e/ou irregularidades nas demonstrações financeiras (29 ^o)
17	Risco geopolítico: conflito entre países (2 ^o)
18	Inadimplência dos clientes (18 ^o)
19	Governança e risco das subsidiárias, controladas e coligadas (20 ^o)
20	Risco na cadeia de suprimentos (4 ^o)

	65ª Mesa de Debates (2018)	80ª Mesa de Debates (2022)	84ª Mesa de Debates (2023)
1	3,89	4,28	3,94
2	4,29	4,09	4,05
3	3,59	3,74	3,33
4	3,62	4,17	3,63
5	3,03	3,75	3,48
6	3,72	3,78	3,82
7	3,54	3,79	3,65
8			3,48
9	3,59	4,23	3,70
10	3,24	3,81	3,10
11	3,59	3,74	3,33
12			
13			
14	3,04	3,52	3,18
15	3,49	3,62	3,03
16	2,81	3,53	2,80
17	3,24	3,81	3,10
18	3,03	3,48	2,94
19	2,50	3,12	2,38
20	2,79	3,60	3,17

86ª Mesa de Debates (2023)	
	4,31
	3,94
	3,92
	3,92
	3,90
	3,89
	3,87
	3,86
	3,65
	3,63
	3,61
	3,58
	3,56
	3,54
	3,53
	3,42
	3,39
	3,35
	3,30

Resultados das [votações interativas](#)³ realizadas ao longo das edições das Mesas de Debates do ACI Institute, em comparação com os resultados da 8ª edição do estudo “[Gerenciamento de Riscos](#)”.

Entre os riscos recorrentes, o de segurança cibernética e de proteção de dados continua sendo o de grande destaque como prioridade nas agendas dos conselhos de administração e dos comitês de auditoria no mundo todo (Veja também: [Conselho de Administração: prioridades para a agenda de 2024](#) e [Comitê de Auditoria: prioridades para a agenda de 2024](#)). Junto dele, os desafios derivados da disrupção tecnológica, com destaque para a Inteligência Artificial Generativa (GenAI), estão surgindo rapidamente como riscos emergentes críticos a serem monitorados, considerando também as oportunidades de negócio relacionadas.

Os riscos político e econômico no Brasil e relativos a questões tributárias também se destacam, além do risco do ambiente regulatório e de seu cumprimento. Naturalmente, esses riscos seguem atrelados, os quais são denominados **riscos conectados**. Ou seja, uma crise econômica, ou mesmo uma iniciativa de caráter político, vem normalmente seguida por mudanças nas regras regulatórias, incluindo as fiscais e tributárias. E o ambiente político-econômico e geopolítico atual traz essa preocupação.

Questões ambientais, do capital humano e a cadeia de suprimentos também trazem preocupações crescentes aos respondentes. Alguns deles, inclusive, com ocorrência imediata, seja a falta de mão de obra qualificada, a escassez de recursos naturais e os efeitos climáticos para o negócio (ex.: agronegócio) ou a disrupção na cadeia de suprimentos. Outros também consideram a magnitude desses riscos no médio e no longo prazo, incluindo a responsabilidade corporativa com relação às mudanças climáticas e à falta de empregabilidade da população que não se adaptar ao novo cenário impulsionado pela inovação tecnológica ou às atitudes não éticas, ou atos ilegais, de fornecedores na cadeia de suprimentos. Nesse ambiente interconectado e de pressões por mais transparência, cada vez mais, o risco reputacional da empresa é afetado também pelo ativismo dos *stakeholders*.





Conclusões

Um gerenciamento de riscos efetivo exige uma visão holística de todos dentro da empresa, seja na identificação de oportunidades, na transformação do modelo de negócios ou na adaptação ao mercado e os respectivos riscos emergentes dessas ações. A tarefa de endereçá-los é responsabilidade da gestão, todavia o conselho de administração e o comitê de auditoria têm papel preponderante para o seu sucesso.

Na função do “*tone at the top*” é importante que o conselho de administração e o comitê de auditoria se assegurem que estejam realizando:

- Uma interação frequente com os principais gestores (1ª linha), com os responsáveis pelo gerenciamento de riscos e pelo *compliance* (2ª linha), a auditoria interna (3ª linha) e com a auditoria independente (avaliação do ambiente de controle internos, principais assuntos de auditoria - PAA) para discutir os riscos críticos do negócio e como são endereçados.
- Discussões periódicas sobre o mapa de riscos e a matriz de riscos corporativos, trazendo desafios aos endereçamentos e às conclusões da gestão. Em algumas circunstâncias, o conselho de administração ou o comitê de auditoria poderá ter uma ação mais próxima para alguns riscos, a depender da sua importância ou do seu impacto na organização, monitorando o seu gerenciamento de forma mais frequente e detalhada.

- Uma reavaliação periódica do apetite a riscos da empresa e o alinhamento às expectativas dos acionistas e demais *stakeholders* com as ações da gestão.
- Um acompanhamento das ferramentas utilizadas para o gerenciamento de riscos, para assegurar informações completas, atualizadas e disponíveis a todos na organização.
- Um acompanhamento das atividades da auditoria interna, assegurando que esteja focada nos principais riscos da empresa e não somente nas atividades tradicionais.
- Um processo contínuo de autoavaliação das atividades e da composição dos membros para assegurar que haja um monitoramento efetivo do gerenciamento de riscos da empresa.





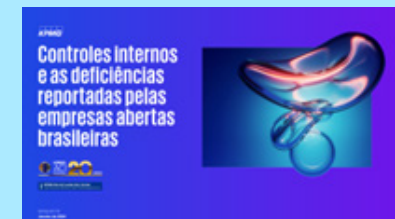
Biblioteca ACI sobre o assunto



[Conselho de Administração:
prioridades para a agenda de 2024](#)



[Gerenciamento de riscos
– 8ª edição](#)



[Controles internos e as deficiências
reportadas pelas empresas abertas
brasileiras](#)



[Comitê de Auditoria: prioridades
para a agenda de 2024](#)



[A Governança Corporativa
e o Mercado de Capitais – 18ª edição](#)



[Desafios e Prioridades
do Comitê de Auditoria](#)

Fale com o nosso time

**Sidney Ito**

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

**Fernanda Allegretti**

Sócia-diretora de Mercados da
KPMG no Brasil e Líder do Board
Leadership Center Brasil

O ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG no Brasil

O ACI Institute (ACI) e o Board Leadership Center são iniciativas globais da KPMG voltadas a membros de conselhos de administração, conselhos fiscais e comitês de auditoria. O ACI chegou ao Brasil em 2004 e, desde então, vem tratando o tema governança corporativa com o propósito de trazer valor às empresas e demais instituições. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para debates e discussões, o ACI Institute Brasil, o Board Leadership Center e a KPMG procuram contribuir para a evolução das práticas de governança corporativa no Brasil, juntamente com os seus membros, representados por conselheiros de administração, conselheiros fiscais e membros de comitês de auditoria das mais conceituadas empresas.

Saiba mais em: <https://kpmg.com/br/pt/home/servicos/aci-institute-brasil.html>



KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance

© 2024 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG. MAT240302