



# Gerenciamento de Riscos

Os principais fatores de risco divulgados pelas empresas abertas brasileiras

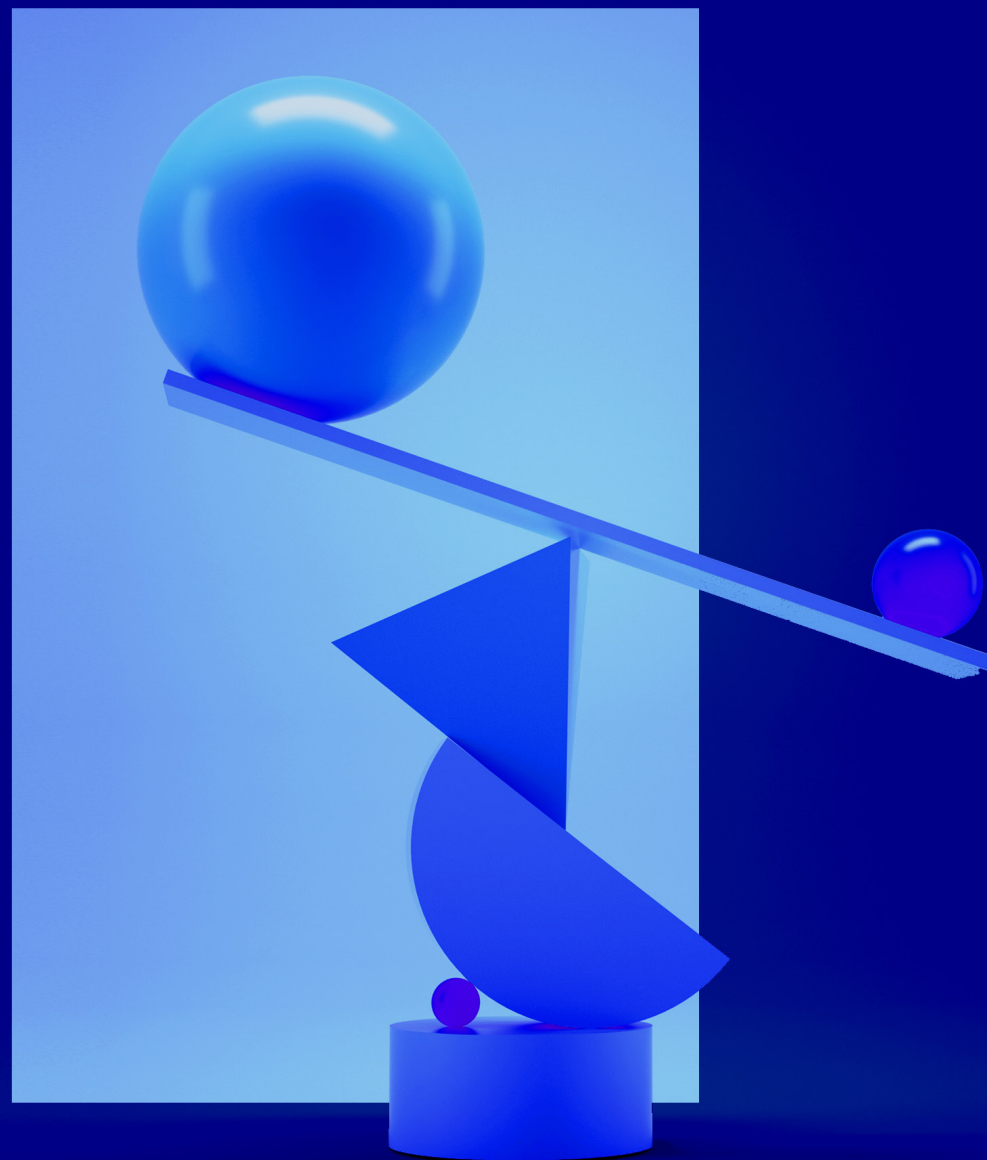
9ª edição



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

2024

[kpmg.com.br](https://kpmg.com.br)



# Sumário

Introdução.....	3	Saúde.....	21
Perfil das empresas analisadas.....	5	Materiais Básicos .....	22
Os 25 fatores de risco mais citados .....	9	Petróleo, Gás e Biocombustíveis .....	23
Os 5 principais fatores de riscos divulgados .....	13	Comunicações .....	24
<b>Os 10 fatores de risco mais citados pelas empresas de cada setor de negócios.....</b>	<b>14</b>	<b>Glossário .....</b>	<b>25</b>
Consumo Cíclico.....	15	<b>Empresas que integram a amostra deste estudo .....</b>	<b>34</b>
Utilidade Pública .....	16	<b>Linha do Tempo da Governança Corporativa .....</b>	<b>41</b>
Financeiro .....	17	<b>O ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG no mundo .....</b>	<b>42</b>
Bens Industriais .....	18	<b>O ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG do Brasil .....</b>	<b>43</b>
Consumo Não Cíclico .....	19		
Tecnologia da Informação .....	20		

# Introdução

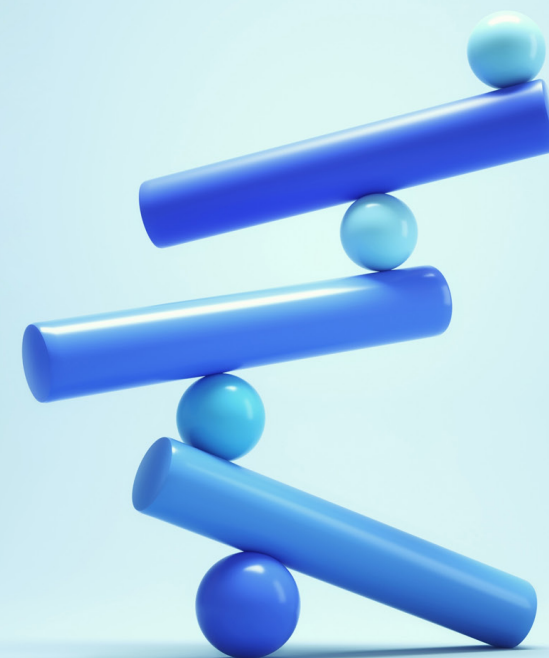
À medida que uma nova era de desafios e oportunidades vai surgindo no mundo dos negócios, é essencial refletir sobre os riscos que as empresas enfrentam e como elas estão se adaptando ou se transformando perante um ambiente em constante transformação. Nos últimos anos, eventos globais, como a pandemia da Covid-19, conflitos geopolíticos, desafios na cadeia de suprimentos e avanços tecnológicos disruptivos, têm moldado significativamente o panorama empresarial, gerando inúmeros desafios, desde instabilidades econômicas até crescentes preocupações com segurança cibernética, crise de talentos e questões socioambientais.

Nesse cenário, o [Global Risks Report](#)<sup>1</sup>, do Fórum Econômico Mundial, revela uma perspectiva de preocupação para os próximos anos: 54% dos respondentes prevê alguma instabilidade e um risco moderado de catástrofes globais. Adicionalmente, 22% das empresas abertas brasileiras divulgaram em seus formulários de referência uma expectativa de aumento da exposição aos riscos relevantes em seus negócios<sup>2</sup>, comparativamente a uma expectativa de 19% no ano anterior.

Com as empresas cada vez mais conscientes dos riscos aos quais estão expostas, notadamente os riscos emergentes, temos visto uma maior e melhor estruturação da atividade de gerenciamento de riscos, tanto no aspecto estratégico, como no operacional ou na própria continuidade dos negócios. Nesta 9ª edição do Estudo, observamos que 82% das companhias informam a existência de uma área específica para o gerenciamento de riscos. Dados da 18ª edição do estudo [“A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais”](#)<sup>2</sup> mostram que 32% dessas empresas também contam com um comitê de riscos para assessorar o conselho de administração.

Os desafios são vários, envolvendo desde os aspectos regulatórios, ativismo dos investidores e *stakeholders*, até **a própria imagem da empresa** com relação ao assunto. A realidade é que o gerenciamento de riscos não é uma tarefa exclusiva da gestão, mas também se encontra como prioridade na agenda do conselho de administração, dos seus acionistas e dos demais *stakeholders*, além dos órgãos reguladores. Clientes, fornecedores, bancos, agências de *rating* e o público em geral têm todo o interesse em conhecer os principais riscos do negócio de uma empresa e como ela tem a capacidade (ou não) de endereça-los.

Entre os fatores de riscos mais citados pelas empresas abertas em seus formulários de referência, os “Riscos regulatórios” se mantiveram em destaque, mencionados por 269 companhias (95% delas). Na sequência, “Riscos operacionais” (262 empresas; 93%) e “Condições políticas, econômicas e de mercado” (260 empresas; 92%), destacando as preocupações com desafios amplos e macroeconômicos e seus impactos nos negócios.



<sup>1</sup> [Global Risks Report 2024](#). World Economic Forum, 2024.

<sup>2</sup> [A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais – 18ª edição](#). ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2023.



Os resultados estão em linha com o observado na pesquisa [2023 KPMG Chief Risk Officer Survey](#)<sup>3</sup>, em que 42% dos CRO pesquisados apontaram as mudanças regulatórias e questões de *compliance* como o desafio mais significativo que sua organização enfrentará nos próximos anos – 38% apontaram ameaças de cibersegurança e 33% apontaram a desaceleração econômica ou recessão.

Voltando à nossa 9ª edição do Estudo de Riscos, merece destaque o aumento nas menções dos riscos relacionados aos aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG), em linha com as próprias mudanças na estrutura de divulgação do formulário de referência, que exigem informações mais detalhadas sobre o assunto. Os riscos socioambientais, por exemplo, foram citados por 89% das empresas nesta edição; no estudo do ano anterior, eram 75%.

Soma-se a isso o aumento da preocupação com os eventos climáticos extremos e os impactos dos negócios no meio ambiente e vice-versa. Segundo um estudo publicado na revista [Nature](#)<sup>4</sup>, os eventos climáticos extremos geram custos adversos significativos, podendo chegar a US\$ 143 bilhões por ano. Nesse contexto, vale destacar o aumento na divulgação dos “Riscos associados à ação da natureza”, mencionados por 70% das empresas analisadas no nosso estudo (52% em 2023).

Outro ponto de atenção é o ambiente tecnológico. Nesse momento, os avanços tecnológicos geram desconfiança no público em geral, principalmente

em relação ao desenvolvimento e uso da Inteligência Artificial<sup>5</sup>. Um [levantamento global realizado pela KPMG e a Universidade de Queensland \(Austrália\)](#)<sup>6</sup> mostra que questões de segurança cibernética (60%), manipulação ou uso prejudicial (50%) e substituição da mão de obra humana (50%) **são as principais preocupações** referentes à IA.

As empresas sempre estarão sujeitas a uma série de fatores, internos e externos, que podem afetar seu desempenho e sua habilidade para operar de forma eficaz em maior ou menor grau. A capacidade de prever e se adaptar a essas volatilidades é essencial para o seu sucesso a longo prazo ou mesmo sua perenidade.

À medida que **as organizações são exigidas** a divulgar os seus principais fatores de risco – e a partir de agora a elencá-los por importância no negócio – aumenta a visibilidade da empresa com relação a como ela endereça esses riscos, seja no acompanhamento pelos reguladores ou pelo interesse e ativismo dos acionistas e demais *stakeholders*. Um gerenciamento de riscos efetivo e eficaz é aquele que, além de atender às regras regulatórias, o *compliance* e mitigar perdas com fraudes, erros e má gestão, também permite transformar riscos em oportunidades ou desenvolver novas oportunidades sem trazer grandes riscos ao negócio. Nessa edição, fica bastante clara a preocupação de todo o ambiente do negócio, seja de quem o governa ou para quem ele é governado, sobre a importância do gerenciamento de riscos. Muito se avançou ao longo dessas nove edições, mas ainda há espaço para evoluir. Esse é o movimento contínuo do processo.

### Boa leitura!



#### Sidney Ito

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



#### Fernanda Allegretti

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

<sup>3</sup> [2023 KPMG Chief Risk Officer Survey](#). KPMG nos Estados Unidos, 2023.

<sup>4</sup> [The global costs of extreme weather that are attributable to climate change](#). Nature, 2023.

<sup>5</sup> [2024 Edelman Trust Barometer – Supplemental Report: Insights for the Tech Sector](#). Edelman, 2024.

<sup>6</sup> [Trust in Artificial Intelligence](#). KPMG e Universidade de Queensland, 2023.



# Perfil das empresas analisadas

Nesta 9ª edição do estudo, analisamos dados dos formulários de referência de 282 empresas abertas brasileiras, arquivados em 2023 e considerando os seguintes critérios:

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

\* As 50 maiores empresas do segmento Básico, com base nas suas receitas líquidas, desconsiderando as companhias registradas na categoria B e/ou em recuperação judicial.

O gráfico abaixo apresenta o número de empresas por setor de atuação, conforme classificação da B3<sup>7</sup>. A lista completa das companhias que integram este levantamento está na página 34.

## Número de empresas por setor de atuação

 Total de empresas: 282



<sup>7</sup> Consulta Classificação setorial, B3

# Perfil das empresas analisadas

## De onde vem os dados?

As informações do estudo foram coletadas do formulário de referência (FR) das empresas abertas citadas na página 34. 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. No 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 desrespeitarem a instrução ficam sujeitas a punições dos reguladores e podem ser até mesmo deslistadas.

Em 2021, o FR foi revisto pela Resolução CVM 59/21, passando a ter uma estrutura mais reduzida, com 13 seções, em comparação às 21 seções da versão anterior. As alterações visaram extinguir a

necessidade de divulgar informações que já constam em outros documentos obrigatórios e incluir informações que não eram apresentadas anteriormente, mas que também são de interesse dos investidores e demais stakeholders, principalmente demandas relacionadas a questões sociais, ambientais e de governança.

O modelo, que entrou em vigor em 2 de janeiro de 2023 com a Resolução CVM 59/21, também aumentou o escopo das divulgações referentes aos fatores de risco, exigindo mais informações sobre seus impactos, políticas de gerenciamento e relevância para os negócios. Por exemplo, a partir de agora, o novo formulário de referência demanda esclarecimentos sobre questões socioambientais e riscos cibernéticos, além de exigir que as empresas identifiquem e relacionem os cinco principais fatores de risco específicos associados ao seu negócio. As informações detalhadas sobre a estrutura do formulário podem ser consultadas no site da [CVM](#).

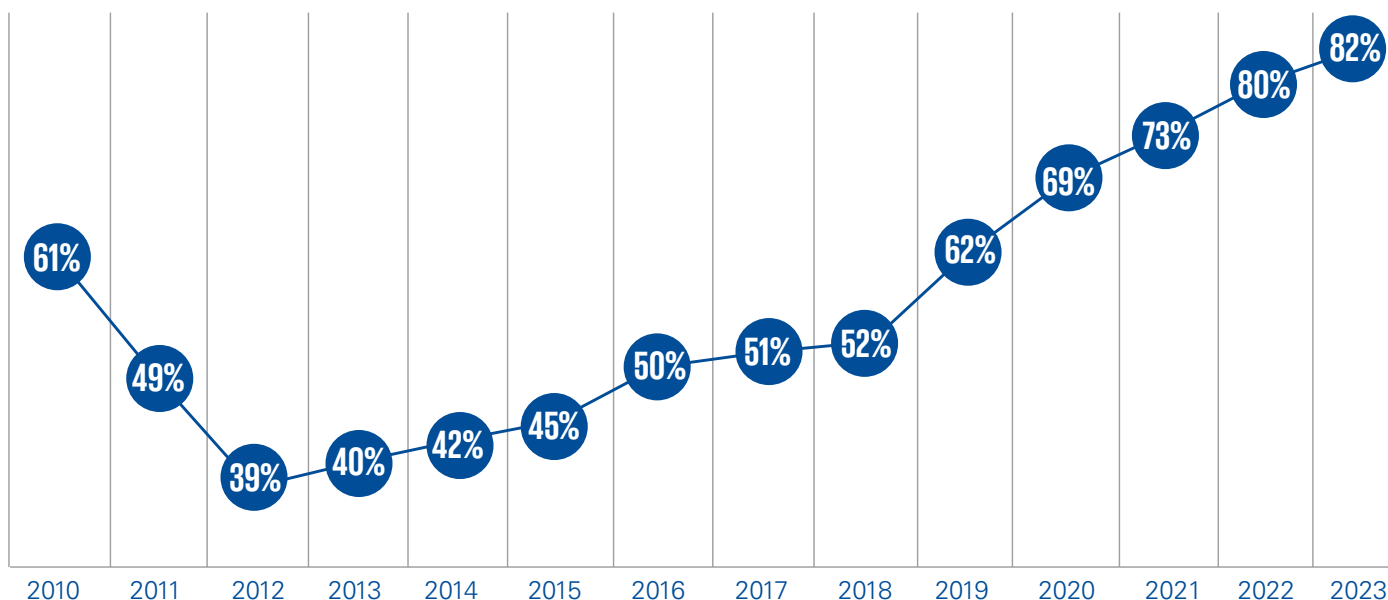


As 282 empresas analisadas nesta 9ª edição do Estudo de Riscos também fizeram parte da 18ª edição do Estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais”<sup>8</sup>, elaborado pelo ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG no Brasil. Nele 82% das empresas informaram em seus formulários de referência que contavam com uma área específica dedicada ao gerenciamento de riscos, em comparação a 80%, em 2022, e 73%, em 2021.

<sup>8</sup> A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais – 18ª edição. ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2023.

# Perfil das empresas analisadas

## Evolução na porcentagem de empresas que têm uma área específica para o gerenciamento de riscos



Se analisarmos a evolução por setor, os com o maior percentual foram: Petróleo, Gás e Biocombustíveis (90%), Utilidade Pública (90%) e Saúde (89%). Destaque para o setor de Consumo não Cíclico, que, em comparação com 2023, subiu 9 pontos percentuais, chegando a 77%, e o setor de Materiais Básicos, que subiu 9 pontos percentuais, para 83%.

Entre as companhias que faturam entre R\$ 5 a R\$ 10 bilhões, 100% informaram contar com uma área de

gerenciamento de riscos, o maior percentual. Na sequência, estão as companhias com receita acima de R\$10 bilhões, das quais 96% divulgam ter essa área em sua estrutura organizacional.

Esse resultado mostra uma tendência já observada nos estudos anteriores: empresas de maior porte por faturamento tem uma maior preocupação de contar com uma área de gerenciamento de riscos, havendo uma diminuição desses percentuais

nas empresas de menor faturamento. Na edição anterior, 65% das companhias com faturamento até R\$ 500 milhões informavam possuir uma área de gerenciamento de riscos e, nesse ano, essa porcentagem caiu para 52%.



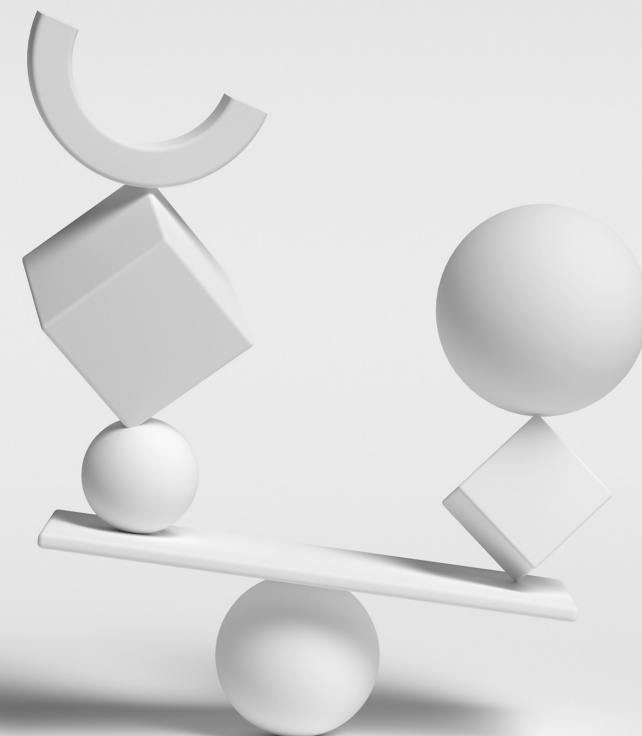
# Perfil das empresas analisadas

## Percentual de empresas que informaram contar com uma área de gerenciamento de riscos, por setor

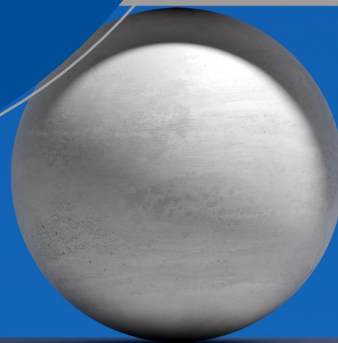
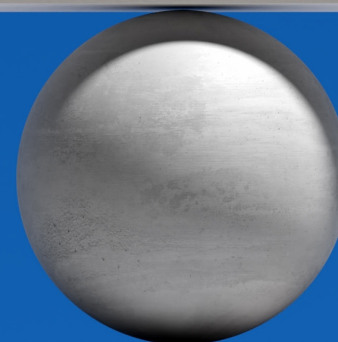
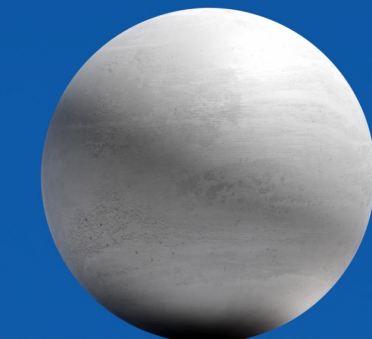
Setor	%	# Total de empresas	# não divulgado
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	90%	9	-
Utilidade Pública	90%	35	-
Saúde	89%	17	-
Financeiro	86%	38	-
Comunicações	83%	5	-
Tecnologia da Informação	82%	14	-
Consumo não Cíclico	77%	17	-
Bens Industriais	83%	29	3
Materiais Básicos	83%	15	4
Consumo Cíclico	72%	44	4

## Percentual de empresas que informaram contar com uma área de gerenciamento de riscos, por faturamento

Faturamento	%	# Total de empresas	# empresas com área de riscos	# não divulgado
Até R\$ 500 milhões	52%	34	19	3
De R\$ 500 milhões a 1 bilhão	69%	33	22	1
De R\$ 1 bilhão a R\$ 5 bilhões	79%	101	77	4
Acima de R\$ 10 bilhões	96%	74	68	3
De R\$ 5 bilhões a R\$ 10 bilhões	100%	40	40	-



# Os 25 fatores de risco mais citados nos Formulários de Referência



# Os 25 fatores de risco mais citados nos Formulários de Referência

## Como chegamos aos 25 fatores de risco mais citados

Nesta edição, foram coletados e classificados 19.319 fatores de riscos reportados pelas companhias abertas nos formulários de referência — 465 a mais do que no levantamento anterior, mesmo com 11 empresas a menos do que no estudo de 2023. Esse aumento dos fatores de riscos divulgados pode ser reflexo de uma maior ênfase na identificação e divulgação de riscos por parte das empresas, bem como uma maior complexidade e diversidade do cenário atual.

Para garantir análises mais precisas, excluímos os fatores de riscos mencionados mais de uma vez pela mesma empresa de maneira que, com esses ajustes, o resultado final correspondeu a 7.658 fatores de riscos classificáveis para este Estudo. Com isso, consideramos uma média de 27 fatores de riscos divulgados pelas empresas, a mesma média do ano anterior. Todas as análises, gráficos e comentários partiram dessa base ajustada.

O quadro a seguir apresenta a quantidade média de fatores de riscos reportados, a quantidade total de riscos mencionados, e os fatores de risco mais citados, de acordo com cada setor.

Setor	Número médio de fatores de risco reportados por empresa	# empresas	Total de fatores de risco	Principal fator de risco mais citado*
Consumo Cíclico	28	65	1811	Riscos financeiros e de caixa
Utilidade Pública	30	39	1153	Riscos financeiros e de caixa
Financeiro	22	44	989	Condições políticas, econômicas e de mercado
Bens Industriais	25	38	936	Condições políticas, econômicas e de mercado
Consumo não Cíclico	30	22	652	Riscos financeiros e de caixa
Tecnologia da Informação	35	17	594	Risco de falta de inovação e/ou obsolescência tecnológica
Saúde	29	19	556	Riscos operacionais
Materiais Básicos	22	22	474	Condições políticas, econômicas e de mercado internacionais
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	33	10	330	Riscos associados à execução da estratégia de negócios e/ou plano de investimentos
Comunicações	27	6	163	Riscos financeiros e de caixa
<b>Total 2024</b>	<b>27</b>	<b>282</b>	<b>7.658</b>	<b>Riscos financeiros e de caixa</b>
<b>Total 2023</b>	<b>27</b>	<b>293</b>	<b>7.766</b>	-

\*As empresas agora são obrigadas a divulgar não só os fatores de risco relacionados ao seu negócio, mas também a elencar entre eles os cinco principais na opinião da Empresa. O Principal Fator de Risco Mais Citado foi apurado com base nesses cinco principais fatores de risco informados pelas empresas, nos seus respectivos setores.



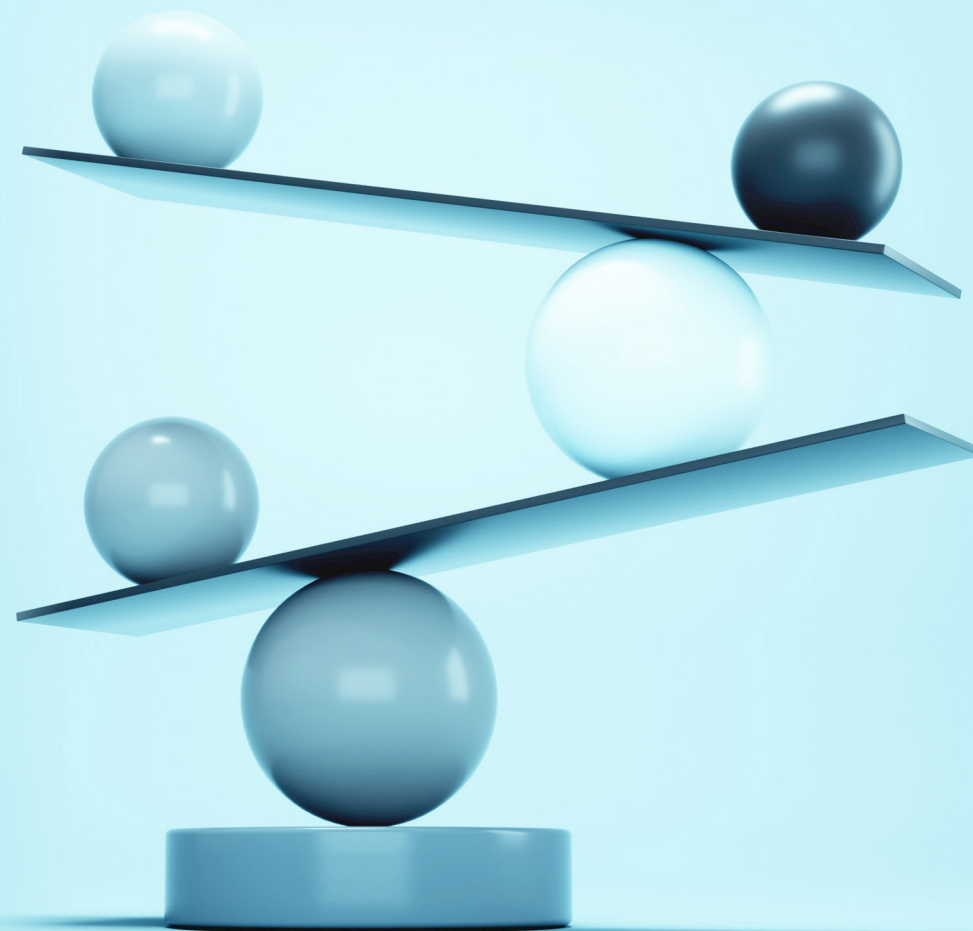
## Os 25 fatores de risco mais citados nos Formulários de Referência

Os avanços no uso das ferramentas e das plataformas tecnológicas, bem como no rápido desenvolvimento da inteligência artificial generativa, além das regulações sobre cibersegurança e proteção de dados, têm desenhado um cenário cada vez mais complexo para empresas do setor de Tecnologia da Informação, seja no seu modelo de negócios, seja na configuração dos seus produtos. Nesse contexto, esse setor foi o que apresentou a maior média de riscos por empresa: 35. Na sequência, vem o setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis (33 fatores de riscos em média por empresa), cujo negócio sofre bastante com a volatilidade derivada e integrada dos riscos geopolíticos, da variação de preços e das crises energéticas, por conta dos conflitos na Ucrânia. Em seguida, vem o setor de Utilidade Pública (30 fatores de riscos em média), impactado pelo complexo e rigoroso ambiente regulatório; e, finalmente, o Consumo não Cíclico também aparece com uma média de 30 fatores de risco por empresa, afetado pelos desafios do setor com relação a escassez de crédito, inadimplência e tendências de consumo.

### Os 25 fatores de risco mais citados

Assim como na última edição, os fatores de riscos foram divididos em 56 categorias, que podem ser consultadas no glossário da página 25. Os “Riscos regulatórios” foram os mais mencionados, presentes nas divulgações de 269 das 282 empresas analisadas (95%). Vale mencionar que, desde 2017, os “Riscos regulatórios” aparecem como os mais mencionados — com exceção da 5ª edição, de 2020, em que foi o segundo.

Na tabela a seguir, apresentamos os 25 fatores de riscos mais citados, em quantidades absolutas e percentuais. Na página 25, apresentamos um glossário com uma breve descrição das categorias de riscos e seus significados para fins desta publicação.



## Os 25 fatores de risco mais citados nos Formulários de Referência

Fatores de Riscos	# 2024	% 2024
Riscos regulatórios	269	95%
Riscos operacionais	262	93%
Condições políticas, econômicas e de mercado	260	92%
Riscos financeiros e de caixa	257	91%
Riscos aos acionistas	255	90%
Riscos jurídicos	251	89%
Riscos socioambientais	251	89%
Riscos associados à execução da estratégia de negócios e/ou plano de investimentos	249	88%
Riscos associados ao capital humano	233	83%
Concorrência	227	80%
Riscos relacionados à segurança cibernética	224	79%
Riscos associados à atuação do acionista controlador	223	79%
Condições políticas, econômicas e de mercado internacionais	205	73%
Riscos de governança inefetiva	204	72%
Riscos tributários	198	70%
Riscos associados à ação da natureza	196	70%
Riscos associados à marca e à reputação da companhia ou do setor	194	69%
Risco de insuficiência do valor e/ou cobertura dos seguros contratados	190	67%
Riscos associados aos gestores (decisão, sucessão)	190	67%
Risco de inadimplência	187	66%
Covid-19, pandemias e saúde pública	185	66%
Riscos associados às subsidiárias, controladas ou investidas	183	65%
Riscos associados à dependência com relação a fornecedores	182	65%
Risco de condutas ilícitas, como fraude, corrupção ou suborno	172	61%
Risco de mudança nas políticas governamentais sobre o setor	171	61%

Entre os 25 fatores de riscos mais citados, os “Riscos associados à ação da natureza” foram os que tiveram maior variação, em comparação com a última edição do estudo: de 52% para 70%. Além disso, os “Riscos socioambientais” também tiveram um crescimento de 14 pontos percentuais entre as edições, sendo mencionados por 251 empresas nos formulários de referência analisados (89%).

Com as mudanças no formulário de referência, que deram um maior destaque às questões socioambientais e do ESG, e uma maior preocupação de forma geral pelos impactos dos riscos associados às mudanças climáticas, era esperado que a divulgação de fatores de riscos associados a essas categorias aumentasse. As novas regras de preenchimento do formulário de referência, em linha com iniciativas internacionais e a crescente pressão dos investidores e demais *stakeholders* por transparência e responsabilidade corporativa nos aspectos socioambientais, somadas ao aumento da frequência e da intensidade de eventos climáticos extremos, que afetam os negócios e as mudanças nas regulatórias no Brasil e no mundo, são o pano de fundo para esse cenário.

Associados ao aumento das pressões por divulgações mais completas e transparentes com relação ao ESG, considerando também um maior escrutínio sobre questões de diversidade e relacionadas à gestão de talentos, vemos um aumento considerável na porcentagem de empresas que incluíram “Riscos associados ao capital humano” em suas divulgações. Na edição de 2023, 73% das empresas haviam divulgado esses fatores de riscos; na edição atual, são 83%. Além disso, os “Riscos de governança inefetiva” também sofreram um aumento de 4 pontos percentuais nas divulgações (72% em 2024).

## Os 25 fatores de risco mais citados nos Formulários de Referência

Outros fatores como “Riscos associados à marca e à reputação da companhia ou do setor” e “Riscos associados aos gestores (decisão, sucessão)” também tiveram aumentos significativos, em linha com as tendências observadas tanto no aumento das preocupações com impactos reputacionais de eventos adversos, como também com relação ao posicionamento, ou não, do CEO sobre questões potencialmente polêmicas<sup>9</sup>.

Por fim, vale destacar a diminuição de 79% para 66% das empresas que divulgaram riscos associados a “Covid-19, pandemias e saúde pública”. Mesmo com a normalização dos negócios, pós-pandemia, ainda há um percentual significativo de empresas mantendo essa divulgação.

<sup>9</sup> Veja mais em: [Conselho de Administração: Prioridades para a agenda de 2024](#). ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2024.

<sup>10</sup> [Comitê de Auditoria: prioridades para a agenda de 2024](#). ACI Institute e Board Leadership Center da KPMG no Brasil, 2024.

<sup>11</sup> [Ofício Circular Anual 2024 CVM/SEP](#). CVM, 2024.

### Os 5 principais fatores de riscos divulgados pelas empresas

Dentre as alterações no formulário de referência, as empresas passaram a ter que indicar os cinco principais fatores de riscos com efetivo potencial de influenciar a decisão de investimento. De maneira geral, os “Riscos financeiros e de caixa” foram os mais citados pelas empresas entre os cinco principais fatores de risco (47%).

Em seguida, aparecem os desafios associados às “Condições políticas, econômicas e de mercado” (39%), presentes nos FR de 109 empresas dentre os cinco principais riscos; “Riscos operacionais” (36%); “Riscos relacionados à segurança cibernética” (29%); e “Riscos associados à execução da estratégia de negócios e/ou plano de investimentos” (24%).

A presença dos riscos relacionados à segurança cibernética entre os cinco principais fatores de risco é reflexo da crescente preocupação com a segurança da informação num ambiente de negócios digitalmente conectado, onde a proteção de dados se torna uma prioridade crítica. Esse assunto, cada vez mais, vem sendo tema recorrente nas agendas de [conselhos de administração](#) e dos [comitês de auditoria](#)<sup>10</sup>.

Fatores de riscos*	# empresas	%
Riscos financeiros e de caixa	132	47%
Condições políticas, econômicas e de mercado	109	39%
Riscos operacionais	101	36%
Riscos relacionados à segurança cibernética	80	29%
Riscos associados à execução da estratégia de negócios e/ou plano de investimentos	68	24%

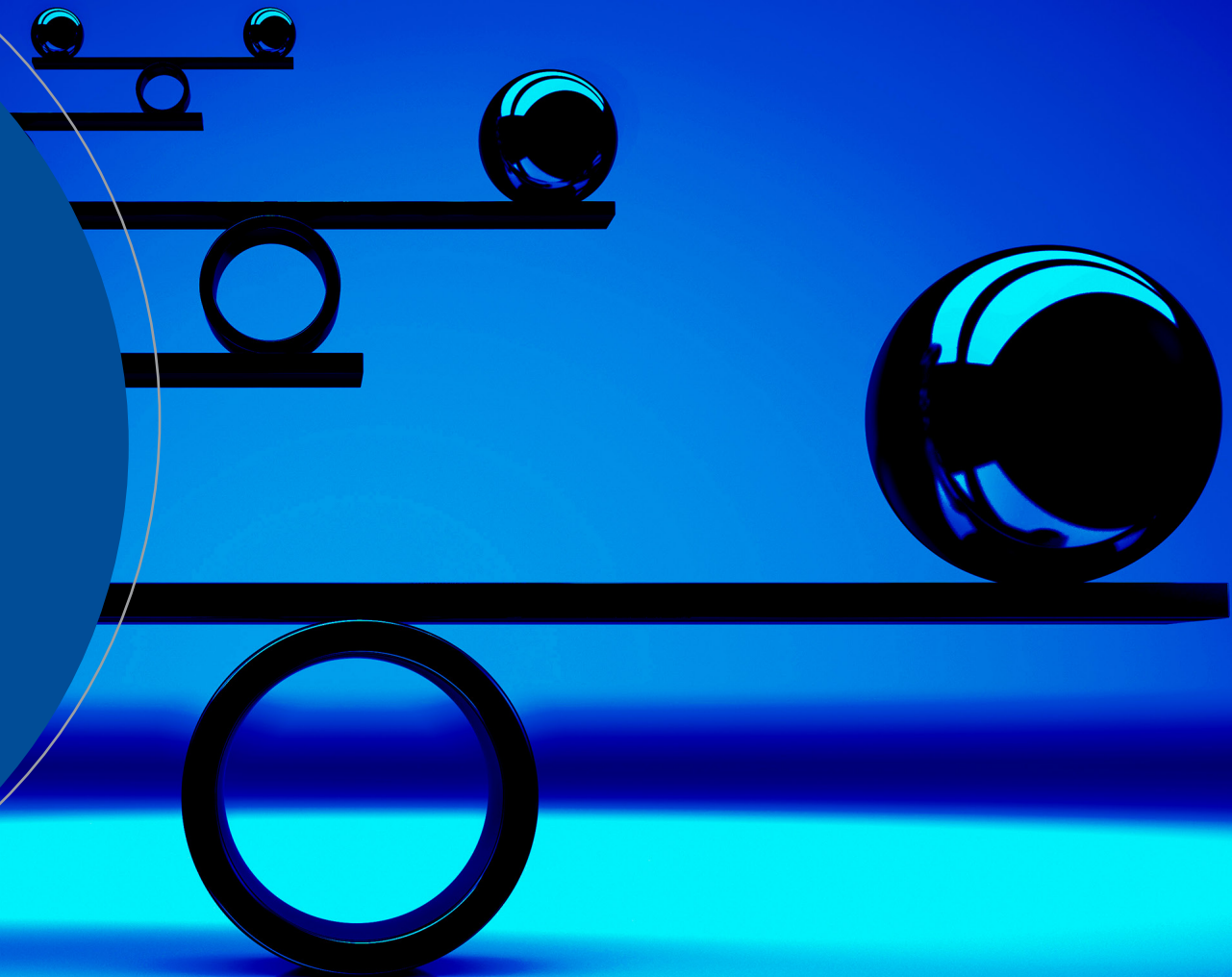
**Empresas que não divulgaram a informação: 2 (1 do setor de Consumo não Cíclico e 1 do setor de Consumo Cíclico)**

\*Além da descrição usual dos riscos para o negócio no item 4.1, as empresas devem divulgar, no 4.2, os cinco fatores de riscos que considera principais, dentre aqueles enumerados no item 4.1, independentemente da categoria<sup>11</sup>.



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

A seguir, você confere os 10 fatores de risco mais mencionados pelas empresas, por setor de negócios segundo a classificação da B3.



# Consumo Cíclico

O setor de Consumo Cíclico é o mais representativo da amostra, com 65 empresas, seis a menos do que no estudo anterior. Juntas, as companhias reportaram 1.811 fatores de riscos – uma média de 28 por empresa.

Com o fim da pandemia da Covid-19, esse setor procura retomar o crescimento, mas esbarrou em problemas macroeconômicos, como a alta da inflação e da taxa de juros,

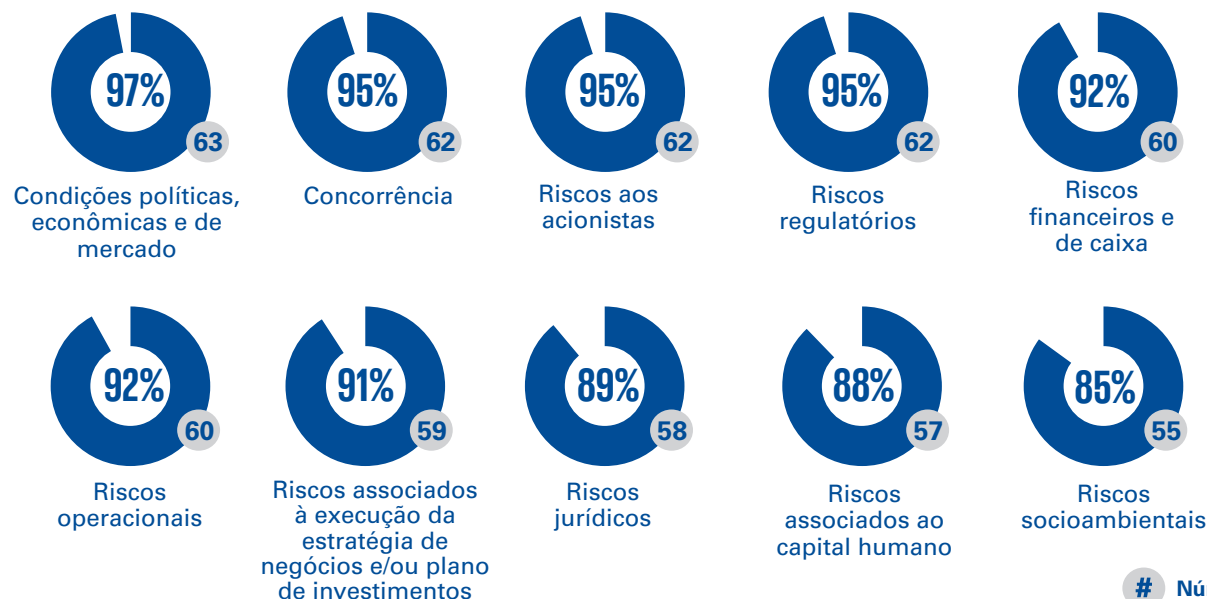
a inadimplência, além das tensões comerciais causadas por uma forte concorrência com *players* internacionais.

Os três fatores de riscos mais citados foram: “Condições políticas, econômicas e de mercado” (97%); Concorrência (95%); “Riscos aos acionistas” (95%); e “Riscos regulatórios” (95%). Destaque para os “Riscos socioambientais” (85%), que não constavam entre os dez mais citados no estudo anterior.

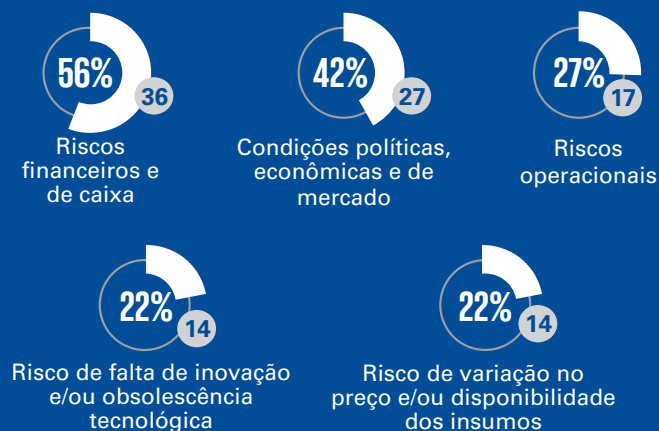
O setor de Consumo Cíclico inclui os seguintes subsetores e segmentos:

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

Total de 65 empresas (na edição anterior, eram 71) – vide lista das empresas analisadas na página 36.



Os cinco fatores de risco mais citados como principais pelas empresas de Consumo Cíclico



Empresas que não divulgaram a informação: 1

# Número de empresas

# Utilidade Pública

Nesta edição, o setor de Utilidade Pública é composto por 39 empresas, uma a mais do que no estudo anterior. Essas empresas reportaram, juntas, 1.153 fatores de riscos – uma média de 30 por companhia, a terceira maior média do Estudo.

Os “Riscos jurídicos” e os “Riscos regulatórios” foram mencionados por 100% das empresas desse setor, seguidos pelos “Riscos associados

à ação da natureza” (97%) e “Riscos financeiros e de caixa” (97%). Esse cenário pode ser explicado pela vulnerabilidade do setor às mudanças climáticas, somada ao desenvolvimento de regulações cada vez mais complexas e rigorosas, especialmente aquelas relativas a normas ambientais, controle de preços, investimentos e trabalhistas, entre outros.

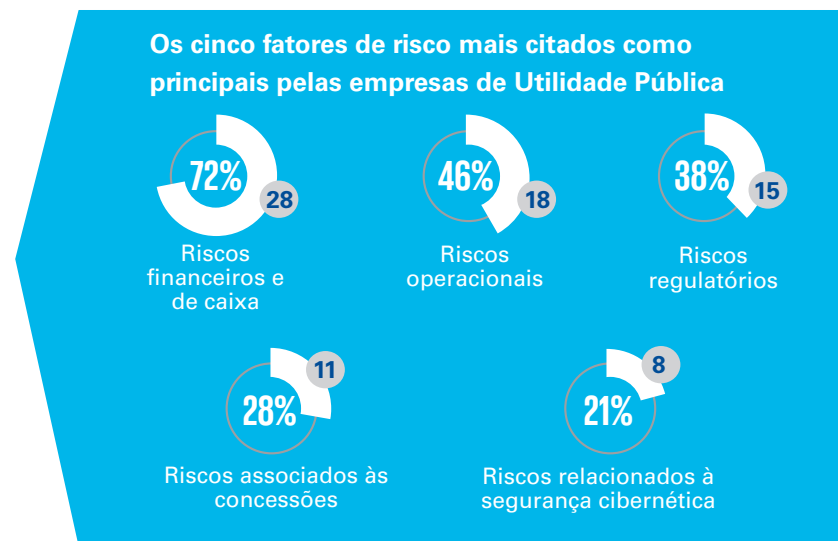
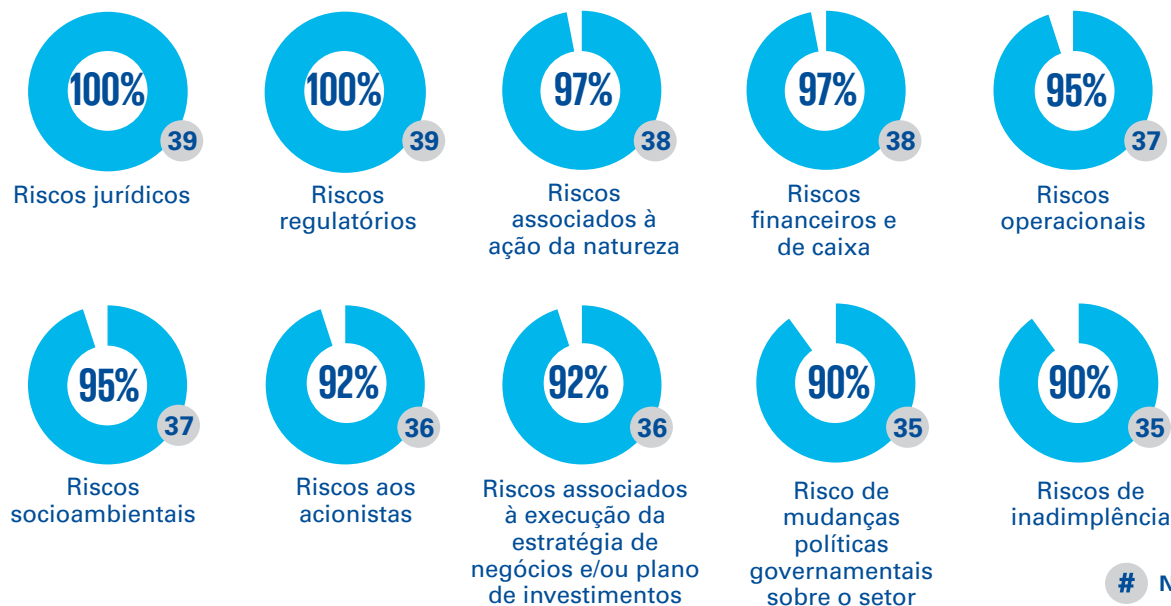
Observa-se também que a atual instabilidade econômica vem afetando o

setor: 90% das empresas descreveram em seus formulários de referência que estão expostas a “Riscos de inadimplência”, um fator de risco que não estava entre os dez mais citados em nosso Estudo anterior.

**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 39 empresas (38 na última edição) – vide lista das empresas analisadas na página 37.**



# Número de empresas



# Financeiro

Nesta edição, o setor Financeiro é composto por 44 empresas, seis a menos do que no estudo anterior. Juntas, em 2024, as companhias reportaram 989 fatores de riscos – uma média de 22 cada. Entre os mais citados estão: “Condições políticas econômicas e de mercado” (95%); “Riscos financeiros e de caixa” (95%); “Riscos socioambientais” (95%); e “Riscos aos acionistas” (93%).

Turbulências econômicas num nível global, com efeitos inflacionários e nas taxas de juros, conflitos geopolíticos, digitalização, fraudes financeiras e ações de novos entrantes são os grandes influenciadores na definição dos fatores de riscos reportados pelo setor.

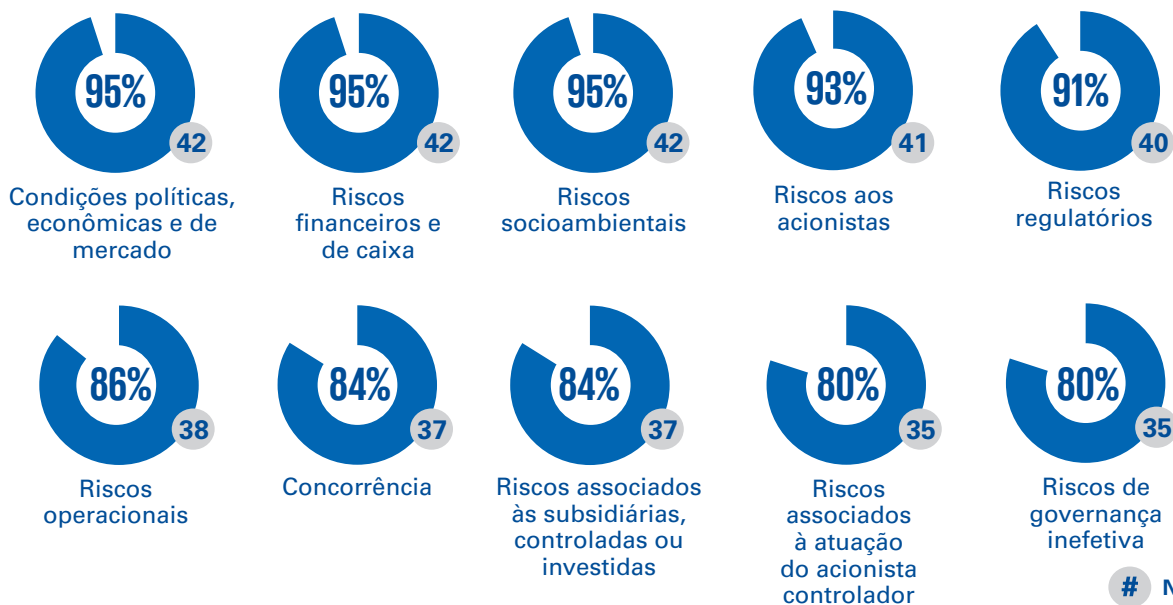
Observa-se que, no estudo do ano anterior, os “Riscos socioambientais” não apareciam na lista dos dez riscos mais mencionados. Esse cenário pode indicar também a percepção do setor de seu relevante papel no enfrentamento às

mudanças climáticas, das oportunidades de investimentos relacionados ao ESG, mas também uma reação à pressão de órgãos reguladores, que estão exigindo ações mais ativas no endereçamento dessas e de outras questões. Inclusive, os “Riscos regulatórios” são mencionados por 91% das empresas do setor.

## O setor Financeiro inclui os seguintes subsetores e segmentos:

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

## Total de 44 empresas (na última edição, eram 50) – vide lista das empresas analisadas na página 36.



# Número de empresas

## Os cinco fatores de risco mais citados como principais pelas empresas do setor Financeiro





# Bens Industriais

Foram analisadas 38 empresas do setor de Bens Industriais, três a menos do que no Estudo anterior, que reportaram 936 fatores de riscos em 2024 – uma média de 25 por companhia. Nesta edição, as “Condições políticas, econômicas e de mercado” e os “Riscos regulatórios” apareceram como as principais preocupações, ambos mencionados por 97% das empresas. No ano passado, as “Condições políticas, econômicas e de mercado” haviam sido mencionadas

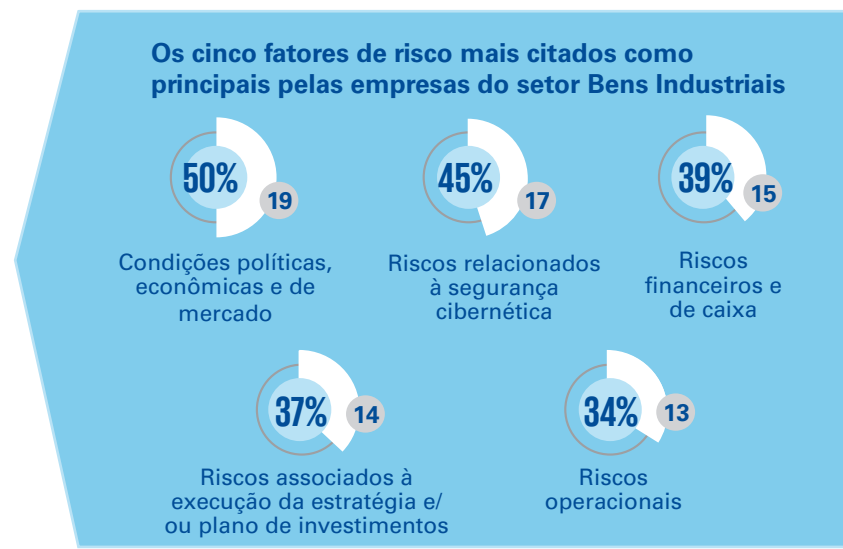
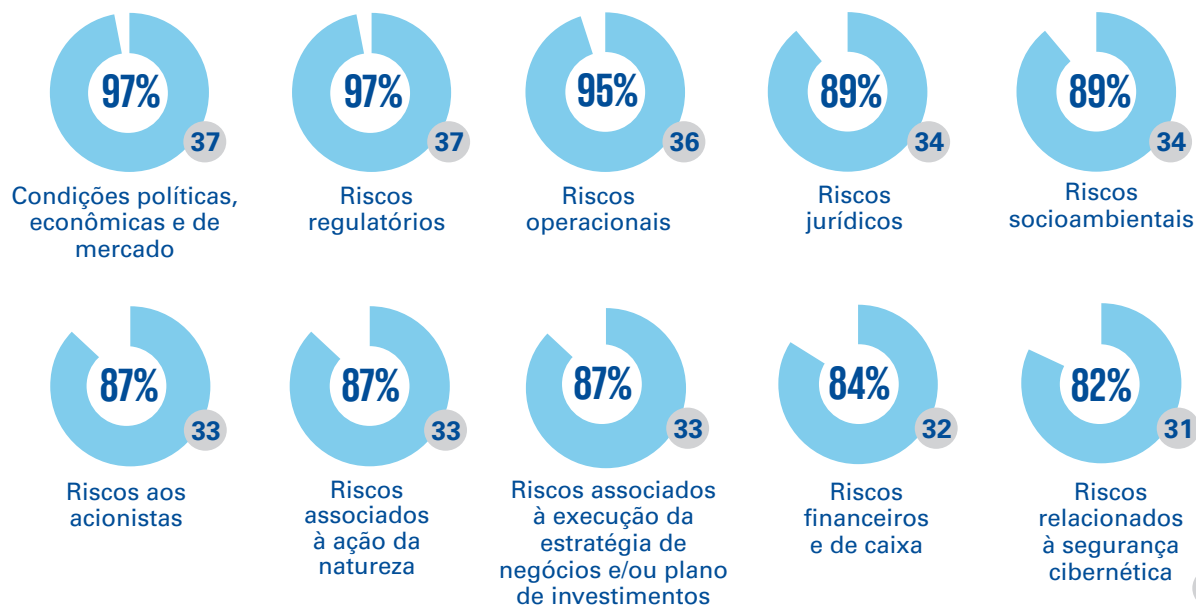
por 100% das companhias e “Riscos regulatórios” por 97%.

Entre as mudanças desta edição estão a inclusão de dois novos fatores de risco em nossa lista, são eles: “Riscos socioambientais” (89%) e “Riscos associados à ação da natureza” (87%). Outro ponto relevante é que os “Riscos relacionados à segurança cibernética”, que apareceram no ano passado pela primeira vez na lista do setor, subiram dois pontos percentuais, alcançando 82%.

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

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

Total de 38 empresas (na última edição, eram 35) – vide lista das empresas analisadas na página 38.



# Número de empresas

# Consumo não Cíclico

O setor de Consumo não Cíclico é composto por 22 empresas (no último estudo eram 23), que, em 2024, mencionaram 652 fatores de riscos — uma média de 30 por companhia.

Pela primeira vez em nossos Estudos, os “Riscos associados ao capital humano” foram citados por 100% das empresas do setor, contra 87%, em 2023. Os “Riscos operacionais” também foram citados por todas as empresas

analisadas, quatro pontos percentuais a mais do que no ano passado. Esses resultados possivelmente representam o impacto das disrupções tecnológicas no setor, que ao automatizarem a sua operação, aumentando a dependência tecnológica, criam a necessidade de uma mão de obra qualificada e adaptada à nova circunstância.

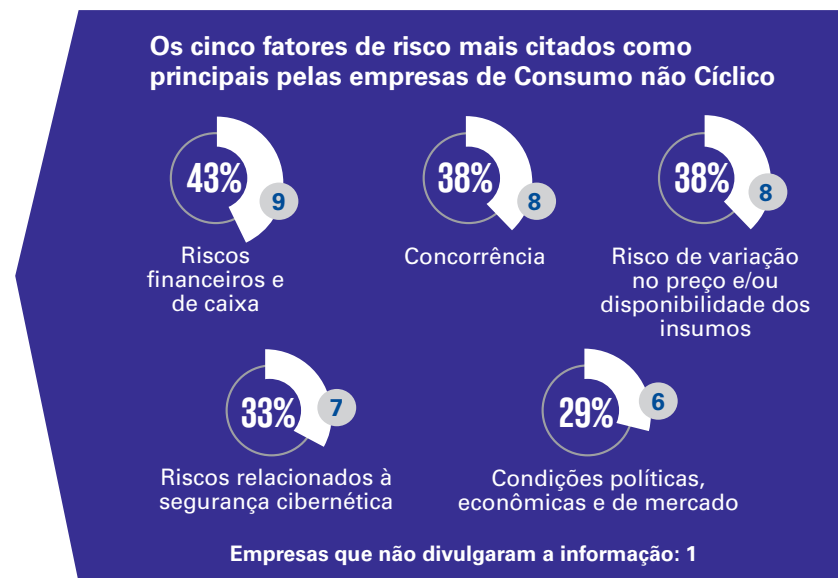
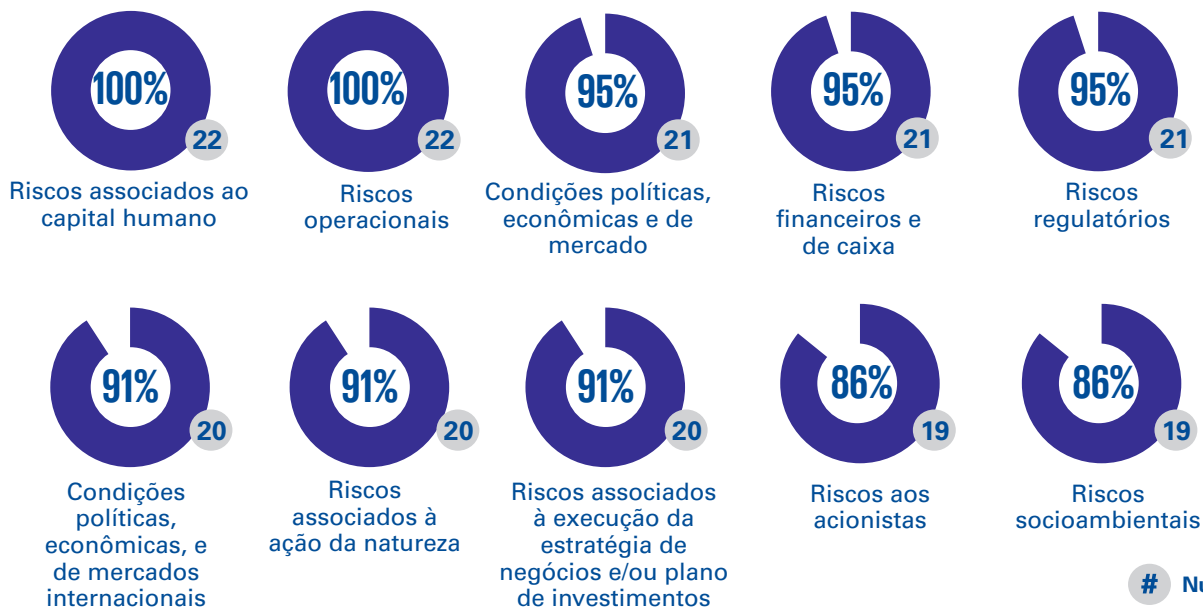
Vale destacar ainda que, assim como vem ocorrendo em outros setores, observamos

que os “Riscos associados à ação da natureza” aparecem entre os dez riscos mais mencionados, com 91%, algo que não acontecia neste setor nas últimas quatro edições do estudo.

**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 e Laticínios
Bebidas	Cervejas e Refrigerantes
Comércio e Distribuição	Alimentos
Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza	Produtos de Limpeza e Produtos de Uso Pessoal

**Total de 22 empresas (no estudo anterior, eram 23) – vide lista das empresas analisadas na página 38.**



# Número de empresas



# Tecnologia da Informação

O setor de Tecnologia da Informação engloba 17 empresas, a mesma quantidade do estudo anterior. Juntas, em 2024, elas reportaram 594 fatores de riscos – uma média de 35 por companhia. Inclusive, desde a 6ª edição, de 2021, este é o setor que vem apresentando sempre a maior quantidade média de fatores de riscos divulgados.

Além disso, nota-se que, nas quatro últimas edições do estudo, houve um

alinhamento entre essas companhias quanto à divulgação dos principais fatores de riscos. Na atual edição, sete fatores de riscos foram mencionados por todas as empresas desse setor.

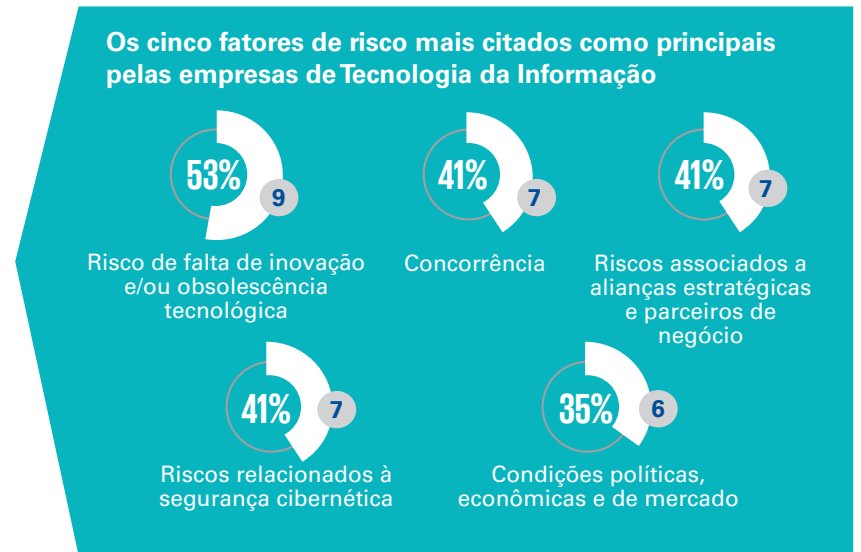
Em comparação à publicação de 2023, destaca-se um aumento da preocupação com os “Riscos associados ao capital humano”; a porcentagem subiu de 88% para 100%, em 2024. Esse cenário expressa um dos desafios da disrupção

tecnológica, especialmente com o avanço da Inteligência Artificial, que impõe às empresas a necessidade de reter e contratar profissionais especializados em desenvolver e utilizar as novas ferramentas e plataformas – e endereçar as questões de segurança cibernética e de proteção de dados.

**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 17 empresas (no estudo anterior, eram 17) – vide lista das empresas analisadas na página 40.**



# Número de empresas

# Saúde

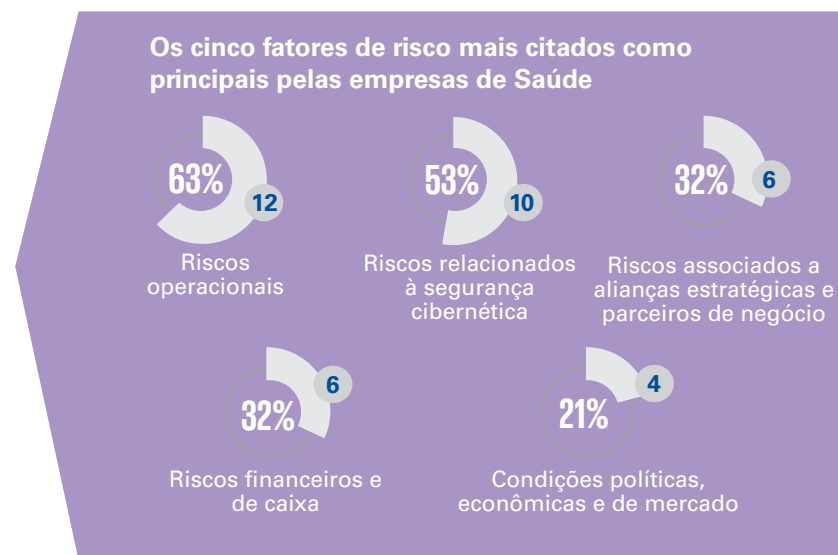
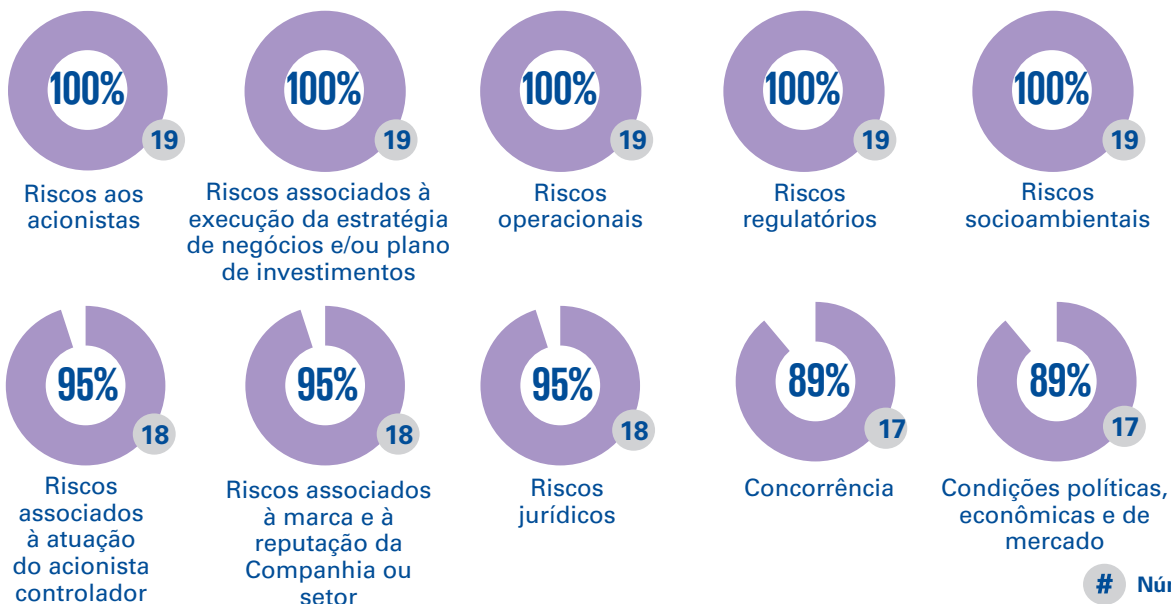
As 19 empresas do setor de saúde (uma a mais do que na edição anterior) reportaram uma média de 29 fatores de riscos, num total de 556.

Vale destacar alguns fatores de riscos que não constavam entre os dez mais citados no Estudo do ano anterior, são eles: “Riscos socioambientais”, mencionados por 100% das empresas — um aumento significativo de 15 pontos percentuais; e “Riscos associados à marca e à reputação da companhia ou setor”, citados por 95% das companhias, contra 85%, em 2023.

O setor de Saúde inclui os seguintes subsetores e segmentos:

Subsetor	Segmento
Comércio e Distribuição	Medicamentos e Outros Produtos
Medicamentos e Outros Produtos	Medicamentos e Outros Produtos
Serviços Médico-Hospitalares, Análises e Diagnósticos	Serviços Médico-Hospitalares e Análises e Diagnósticos
Equipamentos	Equipamentos

Total de 19 empresas (20 na última edição) – vide lista das empresas analisadas na página 39.



# Número de empresas



# **Materiais Básicos**

O setor de Materiais Básicos é composto por 22 empresas, que relataram 474 fatores de riscos, resultando em uma média de 22 por companhia. Entre os riscos mais citados, estão: “Riscos jurídicos” (86%); “Riscos associados à atuação do acionista controlador”; “Riscos operacionais”; “Riscos regulatórios” e “Riscos socioambientais”; todos reportados por 82% das empresas.

No Estudo do ano passado, os “Riscos jurídicos” também apareceram entre os

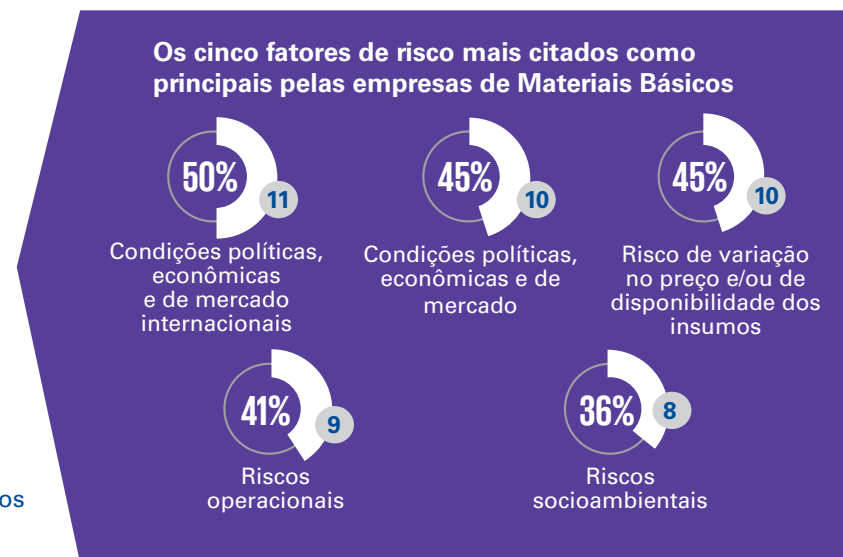
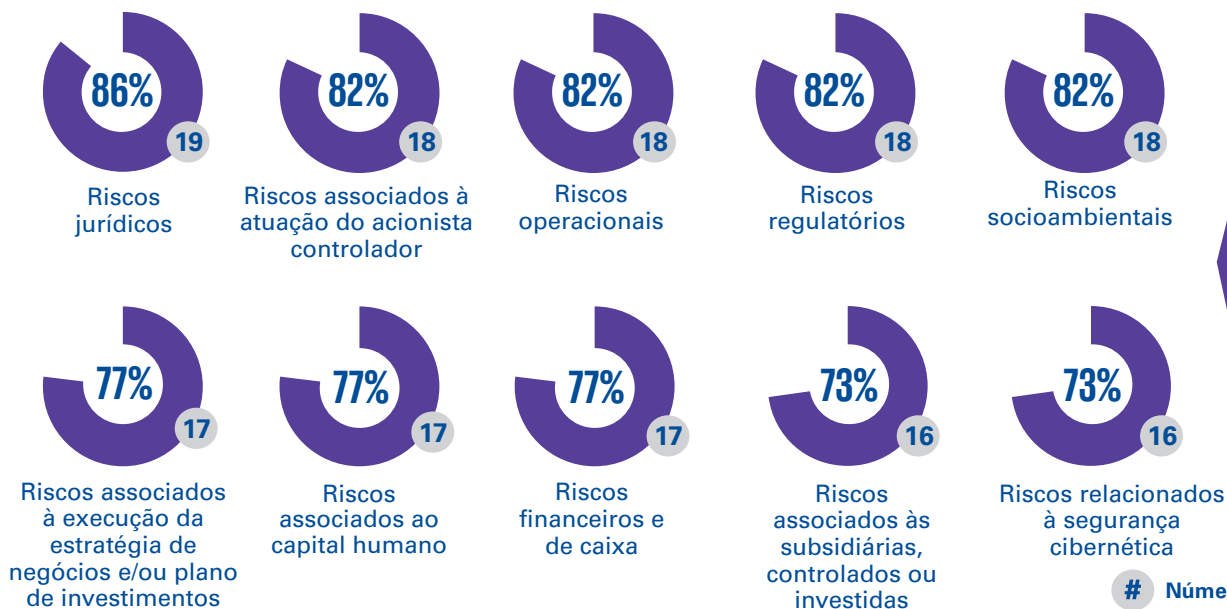
mais mencionados, com uma porcentagem ainda mais expressiva de 91%, justificados pelo significativo impacto das atividades do setor sobre o meio ambiente e nas comunidades locais onde atuam, somados ao aumento do escrutínio, multas e penas relacionados a crimes ambientais.

Ainda em comparação ao estudo de 2023, outros resultados se mostram relevantes, como o aumento da preocupação com os “Riscos relacionados à segurança cibernética”, que subiram de 68% para 73%, em 2024.

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

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

**Total de 22 empresas (mesma quantidade da edição anterior) – vide lista das empresas analisadas na página 39.**



# Número de empresas



# Petróleo, Gás e Biocombustíveis

Nesta edição, 10 empresas do setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis compõem a análise (uma a menos do que no estudo anterior). Foram reportados 330 fatores de risco, registrando uma média de 33 por companhia, a segunda maior média do setor, dentro do nosso Estudo.

Observa-se um alinhamento em relação aos fatores de risco, pois sete deles foram citados por todas as empresas do setor. Destaque para os “Riscos

socioambientais,” mencionados por 100% das companhias, acima dos 82%, registrados em 2023. Tal aumento possivelmente representa uma percepção do setor quanto ao seu modelo e estratégia de negócios, derivado da escassez de recursos, ativismo dos stakeholders com relação aos produtos e do avanço da transição energética.

Assim como no ano passado, observa-se que os riscos relacionados às

“Condições políticas, econômicas e de mercado nacionais” e “Condições políticas, econômicas e de mercado internacionais,” mencionados por 100% das companhias em 2024, preocupam este setor, que é bastante sensível às tensões geopolíticas, em meio a um cenário de conflitos no Oriente Médio e na Ucrânia.

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

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

**Total de 10 empresas (na estudo anterior, eram 11 empresas) – vide lista das empresas analisadas na página 40.**



Condições políticas, econômicas e de mercado



Condições políticas, econômicas e de mercado internacionais



Riscos aos acionistas



Riscos associados ao capital humano



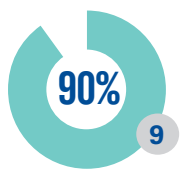
Riscos operacionais



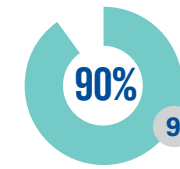
Riscos regulatórios



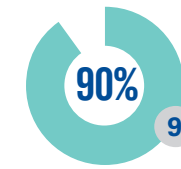
Riscos socioambientais



Covid-19, pandemias e saúde pública



Risco de insuficiência do valor e/ou cobertura dos seguros contratados



Riscos associados à dependência com relação aos fornecedores

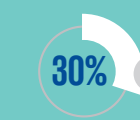
## Os cinco fatores de risco mais citados como principais pelas empresas de Petróleo, Gás e Biocombustíveis



Riscos associados à execução da estratégia de negócios e/ou plano de investimentos



Riscos operacionais



Concorrência



Condições políticas, econômicas e de mercado internacionais



Risco de mudança nas políticas governamentais sobre o setor

# Número de empresas



# Comunicações

Composta por 6 empresas, a mesma quantidade do estudo anterior, o setor de comunicações reportou 163 fatores de riscos — uma média de 27 por companhia. Assim como observado em outros setores, há um alinhamento quanto aos fatores de riscos relatados, pois oito deles foram citados por todas as empresas desse setor.

Em comparação com o estudo de 2023, os “Riscos tributários” tiveram aumento significativo, sendo referidos por 100% das companhias. Observa-se também que a atual instabilidade econômica vem afetando o setor: 83% das empresas mencionaram em seus formulários de referência “Riscos de inadimplência”.

O setor de Comunicações inclui os seguintes subsetores e segmentos:

Subsetor	Segmento
Mídia	Publicidade e Propaganda
Telecomunicações	Telecomunicações

Total de 6 empresas (a mesma quantidade do estudo anterior) – vide lista das empresas analisadas na página 40.



Condições políticas, econômicas e de mercado



Riscos associados à dependência com relação aos fornecedores



Riscos relacionados à segurança cibernética



Riscos financeiros e de caixa



Riscos jurídicos



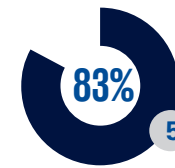
Riscos operacionais



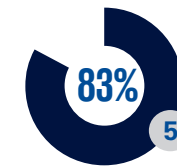
Riscos regulatórios



Riscos tributários



Riscos de inadimplência



Riscos associados ao capital humano

Os cinco fatores de risco mais citados como principais pelas empresas de Comunicação



Risco de falta de inovação e/ou obsolescência tecnológica



Riscos associados à execução da estratégia de negócios e/ou plano de investimentos



Riscos relacionados à segurança cibernética



Riscos financeiros e de caixa



Condições políticas, econômicas e de mercado

# Número de empresas

# Glossário





# Glossário

## Categoria Descrição do Fator de Risco

<b>Cientes investigados por corrupção</b>	Riscos de danos e impactos negativos nos negócios devido à investigação de clientes por práticas corruptas, afetando reputação e operações da empresa.
<b>Concentração das fontes de receita</b>	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.
<b>Concorrência</b>	Risco de atuar em setores competitivos, como consequência, inclusive, de um processo de consolidação do mercado.
<b>Condições políticas, econômicas e de mercado</b>	Riscos associados às oscilações no ambiente macroeconômico e geopolítico, incluindo flutuações de demanda e preços, variações em mercados cíclicos, percepção de risco de investidores estrangeiros e instabilidade política, que podem afetar negativamente a geração de receita, a rentabilidade e a posição competitiva da empresa no mercado diante dessas condições.
<b>Condições políticas, econômicas e de mercado internacionais</b>	Risco de flutuações econômicas e variações nas condições políticas internacionais que afetam a demanda por produtos ou serviços da companhia e sua capacidade de fornecê-los. Esses riscos podem incluir: investidores estrangeiros não estarem dispostos a investir na companhia devido à instabilidade política ou percepção de risco; flutuações nos preços dos produtos no mercado internacional; deflagração de conflitos, bélicos ou não, que afetam as cadeias de suprimentos globais; entre outros.
<b>Covid-19, pandemias e saúde pública</b>	Riscos associados à disseminação da Covid-19 e seus impactos nos negócios, tais como: extensão da pandemia, alterações nas dinâmicas de mercados globais, continuidades 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.
<b>Informa que não há risco (classificação não considerada na análise)</b>	A companhia diz explicitamente que não há riscos relacionados. Declaração da empresa de que, após avaliação, concluiu que não existem riscos significativos relevantes a serem destacados ou que possam impactar as operações, condições financeiras ou perspectivas futuras da companhia. Essa classificação não é considerada em nossa análise.
<b>Não cita risco (classificação não considerada na análise)</b>	A companhia lista uma série de condições, mas não cita nenhum risco em específico. Não há menção explícita ou discussão sobre possíveis riscos associados às atividades da empresa.

# Glossário

## Categoria

## Descrição do Fator de Risco

<b>Restrições a investimento estrangeiro no Brasil</b>	Risco de perdas decorrentes de restrições legais ou regulamentares à participação de capital estrangeiro em determinadas atividades ou setores no Brasil ou limitações governamentais que podem impactar negativamente os investimentos estrangeiros no país.
<b>Risco de acidentes e lesão de usuários nas instalações da empresa</b>	Potencial impacto adverso de ocorrências nas instalações da empresa, representando risco de danos físicos, financeiros e reputacionais associados a acidentes e lesões nas instalações da empresa e prigo à segurança dos usuários, podendo resultar em Risco de danos físicos, financeiros e reputacionais associados a acidentes e lesões de usuários nas instalações da empresa.
<b>Risco de ausência de acionista controlador ou grupo de controle definido</b>	Risco de incertezas e ineficiência na governança corporativa e na direção estratégica, decorrente da falta de um acionista ou grupo de acionistas com poder de controle.
<b>Risco de condutas ilícitas, como fraude, corrupção ou suborno</b>	Riscos associados a comportamentos antiéticos e ilegais dentro da própria empresa, envolvendo práticas fraudulentas, corrupção interna ou suborno por parte dos colaboradores ou da gestão, ou ator considerados ilegais perante a lei, passíveis de gerar processos judiciais, tais como: fraude, corrupção passiva e ativa, recebimento ou pagamento de subornos, entre outros.
<b>Risco de continuidade</b>	Risco de a empresa não ser capaz de continuar suas operações de forma normal e sustentável.
<b>Risco de desapropriação de imóveis</b>	Risco de perda de propriedade imobiliária, implicando impactos financeiros e operacionais. O risco de desapropriação de imóveis pode ser considerado um risco relevante para empresas que possuem imóveis em áreas que podem ser alvo de interesse público.
<b>Risco de erro estratégico</b>	Ameaça de decisões estratégicas equivocadas, potencialmente resultando em consequências financeiras negativas e impactos adversos no desempenho da empresa, sua reputação e operação.
<b>Risco de falta de inovação e/ou obsolescência tecnológica</b>	Risco de defasagem, dificuldade ou impossibilidade de a companhia acompanhar a velocidade dos avanços tecnológicos, causadas pela incapacidade da companhia de investir em novas tecnologias, pela infraestrutura tecnológica inadequada para as necessidades do negócio, dependência de tecnologias obsoletas ou defasadas ou falta de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, o que pode comprometer a capacidade da empresa de inovar e de se manter relevante no mercado a longo prazo.

# Glossário

Categoria	Descrição do Fator de Risco
<b>Risco de impossibilidade de repassar aumentos de preço aos clientes</b>	Risco de não conseguir transferir aumentos de custos para os clientes, podendo impactar na margem de lucro, na competitividade e sustentabilidade financeira da empresa.
<b>Risco de inadimplência</b>	Possibilidade de uma pessoa ou entidade não cumprir suas obrigações financeiras, como pagar dívidas. Pode estar associado, ou não, à concessão de crédito.
<b>Risco de insuficiência do valor e/ou cobertura dos seguros contratados</b>	Valor contratado ou cobertura do seguro contratado não é suficiente ou não cobre o risco em questão.
<b>Risco de mudança nas políticas governamentais sobre o setor</b>	Risco de redução de investimento governamental ou descontinuidade de políticas e programas de incentivo do governo no setor de atuação da companhia.
<b>Risco de mudança nas tendências de consumo</b>	Risco de que as preferências e os hábitos dos consumidores mudem, podendo afetar negativamente a demanda por produtos ou serviços da empresa, afetando suas receitas e participação no mercado.
<b>Risco de necessidade de aportes adicionais a fundos de pensão</b>	Risco de exigências financeiras extras para sustentar fundos de pensão e cobrir déficits, podendo impactar negativamente a saúde financeira da empresa e suas obrigações previdenciárias.
<b>Risco de rescisão ou renegociação desfavorável de contratos</b>	A possibilidade de de término prematuro ou revisão desvantajosa de acordos comerciais, representando potencial impacto financeiro e operacional para a empresa. Risco de perda de receita ou aumento de custos devido à rescisão ou renegociação de contratos em condições desfavoráveis, diferentes das condições iniciais.
<b>Risco de variação no preço e/ou de disponibilidade dos insumos</b>	Riscos associados à flutuação de preços e disponibilidade de insumos e matérias-primas para o negócio.

# Glossário

## Categoria

## Descrição do Fator de Risco

<b>Riscos ao comércio exterior (operacionais, comerciais, cambiais, regulatórios, econômicos etc.)</b>	Riscos que afetam as importações, exportações ou operações no mercado internacional, de natureza econômica, comercial, cambial, regulatória e operacional, entre outras.
<b>Riscos aos acionistas</b>	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.
<b>Riscos associados à ação da natureza</b>	Riscos relacionados a prejuízos e perdas decorrentes de efeitos climáticos, desastres naturais e disseminação de pragas que fogem ao controle humano.
<b>Riscos associados a alianças estratégicas e parceiros de negócio</b>	Risco de perda de receita, aumento de custos ou redução da competitividade devido a falhas ou descumprimentos de alianças estratégicas ou parcerias de negócio. Ameaças relacionadas à colaboração com parceiros de negócio, envolvendo desafios como divergências de interesses, falhas na execução conjunta e possíveis impactos na reputação e operações da empresa.
<b>Riscos associados a atividade criminal</b>	Risco de envolvimento da empresa em atividades criminais, podendo resultar em perda de receita, aumento de custos, danos reputacionais, além de consequências legais. Participação ou conivência com práticas criminosas, com consequências potenciais incluindo penalidades legais, danos à reputação e prejuízos financeiros. Abrange uma gama mais ampla de ameaças relacionadas a atividades criminosas, incluindo, mas não limitado a, crimes de lavagem de dinheiro, hacking, roubo, entre outros, que podem ter origem externa à organização, mas ainda representam ameaças à sua integridade e operações.
<b>Riscos associados à atuação do acionista controlador</b>	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.



# Glossário

## Categoria Descrição do Fator de Risco

<b>Riscos associados a cláusulas contratuais</b>	Possibilidade de impactos adversos devido a interpretações, descumprimentos ou disputas relacionadas às cláusulas contratuais, podendo resultar em litígios, penalidades financeiras ou comprometimento das relações comerciais. Risco de perdas financeiras, operacionais ou reputacionais devido a cláusulas contratuais inadequadas, imprecisas ou incompletas.
<b>Riscos associados à dependência com relação a fornecedores</b>	Riscos que decorrem do fato da companhia depender de fornecedores que são altamente estratégicos ou em número limitado.
<b>Riscos associados à execução da estratégia de negócios e/ou plano de investimentos</b>	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.
<b>Riscos associados à locação dos imóveis onde a companhia está instalada</b>	Ameaças relacionadas à ocupação de instalações da empresa, incluindo aumento de custos de aluguel, término inesperado de contratos ou desvalorização do local, representando risco de perdas financeiras, operacionais ou reputacionais.
<b>Riscos associados à marca e à reputação da companhia ou do setor</b>	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.
<b>Riscos associados à propriedade intelectual e ao direito de uso da marca</b>	Riscos relacionados à perda do direito de uso da marca, por quaisquer motivos, bem como a incapacidade de a companhia proteger sua propriedade intelectual, incluindo marcas, patentes, domínios, segredos de negócio e indústria e know-how.
<b>Riscos associados a resseguros</b>	Desafios e perdas financeiras recorrentes de contratos de resseguro, incluindo insolvência de resseguradores ou alterações nas condições de mercado, podendo impactar a estabilidade financeira da empresa. Risco de impactos negativos devido a sinistros que excedem a cobertura do seguro primário.

# Glossário

## Categoria Descrição do Fator de Risco

<b>Riscos associados à sazonalidade</b>	Ameaças decorrentes de variações regulares nos padrões de demanda de produtos ou serviços ao longo do ano, podendo resultar em flutuações nas receitas e desafios operacionais durante períodos específicos. Riscos associados a padrões sazonais de consumo, procura e compra de produtos e serviços.
<b>Riscos associados ao capital humano</b>	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.
<b>Riscos associados ao desenvolvimento de novos negócios, produtos e serviços</b>	Possibilidade de desafios e incertezas durante a criação de novos produtos, serviços ou expansão de atividades devido a falhas no desenvolvimento e decisões equivocadas. Os riscos incluem custos mais altos do que o esperado, aceitação de mercado abaixo das projeções, potenciais impactos nas finanças da empresa e outros.
<b>Riscos associados ao produto</b>	Risco de comercialização de produtos e serviços que desviam do padrão de qualidade estabelecido, ou que podem causar acidentes ou efeitos adversos aos seus usuários.
<b>Riscos associados aos canais de venda</b>	Riscos associados às estratégias e operações dos canais de distribuição que ameaçam a capacidade de a empresa entregar seus produtos ou serviços ao cliente ou falhas que podem impedir a operação normal dos canais de vendas, causando insatisfação, perdas, danos à reputação, impactos financeiros negativos.
<b>Riscos associados aos gestores (decisão, sucessão)</b>	Riscos associados à conduta dos gestores, falta de experiência ou desempenho abaixo do esperado para liderar a empresa; conflitos de interesse dos gestores que podem afetar a tomada de decisões estratégicas e imparciais; risco de sucessão mal planejada e perda de gestores-chave, o que pode levar à perda de conhecimento e à descontinuidade das estratégias da empresa.
<b>Riscos associados às campanhas de marketing</b>	A possibilidade de resultados abaixo do esperado devido a ineficácia, reações negativas do público, falhas na execução das campanhas de marketing, resultando no não atingimento dos objetivos desejados representa potenciais impactos na imagem da marca e nos objetivos comerciais da empresa. Riscos incluem: estratégias inadequadas, segmentação ineficaz, mensagens mal interpretadas, entre outros.

# Glossário

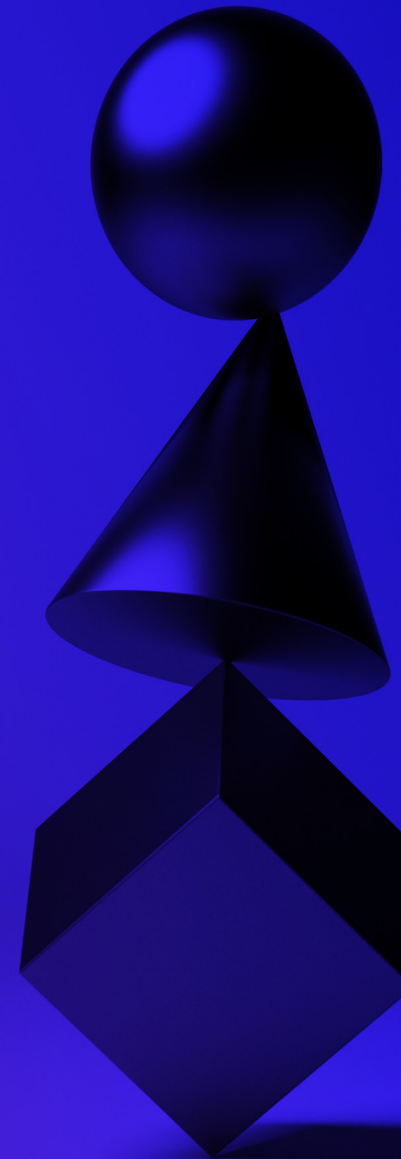
## Categoria Descrição do Fator de Risco

<b>Riscos associados às concessões</b>	A perda ou a não renovação e a falta de novas concessões, que representam uma perda relevante de faturamento.
<b>Riscos associados às Demonstrações Financeiras</b>	Riscos como a alteração nas normas contábeis, erro nas estimativas contábeis ou nas projeções financeiras, impairment de ativos, e não recuperação de créditos tributários, entre outros.
<b>Riscos associados às subsidiárias, controladas ou investidas</b>	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.
<b>Riscos de <i>cybersecurity</i></b>	Riscos de violação da segurança cibernética, interna ou externamente, que podem ocasionar vazamento de dados sensíveis de funcionários e clientes, e não conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que pode afetar a confidencialidade, integridade e disponibilidade de informações confidenciais da companhia e de seus clientes, além de penalidades financeiras. Podem incluir: ataques cibernéticos, roubo de informações confidenciais, perda de dados por falhas na segurança da rede, má gestão de informações pessoais, falta de qualificação para gerenciar a segurança cibernética, entre outros.
<b>Riscos de governança inefetiva</b>	Riscos associados à falta ou à ineficiência de políticas e controles internos para assegurar a adoção de condutas éticas e boas práticas de governança corporativa na organização.
<b>Riscos financeiros e de caixa</b>	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.
<b>Riscos inerentes ao setor</b>	As companhias estão expostas a riscos inerentes das operações em setores específicos da economia, como ameaças relacionadas à indústria em que a empresa atua, flutuações de mercado, disputas setoriais e outros desafios intrínsecos à atividade da empresa, como volatilidade de demanda, pressões competitivas, evoluções tecnológicas rápidas e regulações específicas, representando potenciais obstáculos que exigem adaptação estratégica para manter a competitividade e a rentabilidade.

# Glossário

Categoria	Descrição do Fator de Risco
<b>Riscos jurídicos</b>	Riscos associados a processos judiciais existentes e futuros, de natureza cível, trabalhista e tributária.
<b>Riscos operacionais</b>	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.
<b>Riscos regulatórios</b>	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; política de mudanças climáticas e regulamentação das emissões de carbono; política de gestão de resíduos sólidos; mudanças em leis trabalhistas e/ou previdenciárias; 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.
<b>Riscos socioambientais</b>	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.
<b>Riscos tributários</b>	Riscos 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





# Empresas que integram a amostra deste estudo

 Total de empresas: 282



65  
empresas

## Consumo Cíclico

- › Allied Tecnologia S.A.
- › Alpargatas S.A.
- › Alphaville S.A.
- › Anima Holding S.A.
- › Arezzo Indústria E Comércio S.A.
- › BK Brasil – Zamp S.A.
- › C&A Modas S.A.
- › Cedro – Companhia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira
- › Cogna Educação S.A.
- › Construtora Tenda S.A.
- › Cruzeiro do Sul Educacional S.A.
- › Cury Construtora e Incorporadora S.A.
- › CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A.
- › Cyrela Brazil Realty S.A. Empreendimentos e Participações
- › Direcional Engenharia S.A.
- › Dotz S.A.
- › Even Construtora e Incorporadora S.A.
- › EZTEC Empreendimentos e Participações S.A.
- › Gafisa S.A.
- › Graziotin S.A.
- › Grendene S.A.
- › Grupo Casas Bahia – Via S.A.
- › Grupo de Moda Soma S.A.
- › Grupo SBF S.A.
- › Guararapes Confeções S.A.
- › Helbor Empreendimentos S.A.
- › Hercules S.A Fábrica De Talheres
- › IMC – 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 Quero Quero S.A.
- › Lojas Renner S.A.
- › Magazine Luiza S.A.

# Empresas que integram a amostra deste estudo

65

empresas

## Consumo Cíclico

- › MAHLE Metal Leve S.A.
- › Marisa Lojas S.A.
- › Melnick Desenvolvimento Imobiliário S.A.
- › Mitre Realty Empreendimentos e Participações S.A.
- › Moura Dubeux Engenharia S.A.
- › Movida Participações S.A.
- › MPM Corpóreos S.A.
- › MRV Engenharia e Participações S.A.
- › Mundial S.A.
- › PDG Realty S.A. Empreendimentos e Participações
- › Pettenatti S.A. Indústria Têxtil
- › Petz — Pet Center Comércio e Participações S.A.
- › Plano & Plano Desenvolvimento Imobiliário S.A.
- › RNI Negócios Imobiliários S.A.
- › Ser Educacional S.A.
- › Smartfit Escola de Ginástica e Dança S.A.
- › Technos S.A.
- › Tecnisa S.A.
- › Tegra Incorporadora S.A.
- › Time for Fun – T4F Entretenimento S.A.
- › Track & Field Co S.A.
- › Trisul S.A.
- › Unicasa Indústria de Móveis S.A.
- › Vamos Locação de Caminhões, Máquinas e Equipamentos S.A.
- › Veste S.A. Estilo
- › Vivara Participações S.A.
- › Viver Incorporadora e Construtora S.A.
- › Vulcabras S.A.
- › Whirlpool S.A.
- › YDUQS Participações S.A.

44

empresas

## 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 da Amazônia S.A.
- › Banco do Brasil S.A.
- › Banco do Nordeste do Brasil S.A.
- › Banco Mercantil do Brasil S.A.
- › Banco Modal S.A.
- › Banco Pan S.A.
- › Banco Pine S.A.
- › Banco Santander (Brasil) S.A.
- › Banese – Banco do Estado de Sergipe S.A.
- › Banestes S.A. – Banco Do Estado Do Espírito Santo
- › Banpará – Banco Estado do Pará S.A.
- › Banrisul – Banco Estado do Rio Grande do Sul S.A.
- › BB Seguridade Participações S.A.
- › Boa Vista Serviços S.A.
- › BR Partners – BR Advisory Partners Participações S.A.
- › BRB Banco de Brasília S.A.
- › Caixa Seguridade Participações S.A.
- › Cielo S.A.
- › Clear Sale S.A.
- › Consórcio Alfa de Administração S.A.
- › CSU Digital S.A.
- › HBR Realty Empreendimentos Imobiliários S.A.
- › Iguatemi S.A.
- › IRB(Re) – IRB Brasil Resseguros S.A.
- › Itaú Unibanco Holding S.A.
- › Itaúsa S.A.
- › Log Commercial Properties
- › Lopes – LPS Brasil Consultoria de Imóveis S.A.
- › Monteiro Aranha S.A.
- › Multiplan Empreendimentos Imobiliários S.A.
- › Paraná Banco S.A.
- › Porto Seguro S.A.
- › São Carlos Empreendimentos e Participações S.A.
- › Simpar S.A.
- › SYN Prop & Tech S.A.
- › Wiz CO Participações e Corretagem de Seguros S.A.

## Empresas que integram a amostra deste estudo

39

empresas

### Utilidade Pública

- › AES Brasil Energia S.A.
- › AES Brasil Operações S.A.
- › Alupar Investimento S.A.
- › Ambipar Participações e Empreendimentos S.A.
- › Auren Energia S.A.
- › CASAN – Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
- › CEB – Companhia Energética de Brasília
- › CEG – Companhia Distribuição de Gás do Rio de Janeiro
- › Celesc – Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.
- › CELGPAR – Companhia Celg de Participações
- › CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais
- › Coelba – Companhia de Eletricidade Estadual da Bahia
- › Coelce – Companhia Energética do Ceará
- › COMGAS – Companhia Gás de São Paulo
- › Compass Gás e Energia S.A.
- › COPASA – Companhia de Saneamento de Minas Gerais
- › COPEL – Companhia Paranaense de Energia
- › Cosern – Companhia Energética do Rio Grande do Norte
- › CPFL Energia S.A.
- › CTEEP – Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista
- › EDP Brasil S.A.
- › Elektro Redes S.A.
- › Eletrobrás – Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
- › EMA – 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.
- › Equatorial Pará Distribuidora de Energia S.A.
- › Neoenergia S.A.
- › Omega Energia S.A.
- › Orizon Valorização de Resíduos S.A.
- › Rede Energia Participações S.A.
- › Rio Paranapanema Energia S.A.
- › Sabesp – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
- › SANEPAR – Companhia de Saneamento do Paraná
- › Statkraft Energias Renováveis S.A.
- › Taesa – Transmissora Aliança de Energia Elétrica S.A.

## Empresas que integram a amostra deste estudo

38

empresas

### Bens Industriais

- › Aeris Indústria e Comércio de Equipamentos para Geração de Energia S.A.
- › Allpark Empreendimentos, Participações e Serviços S.A.
- › Armac Locação, Logística e Serviços S.A.
- › Azul S.A.
- › CCR S.A.
- › EcoRodovias Infraestrutura e Logística S.A.
- › Embraer S.A.
- › Frax-Le S.A.
- › Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.
- › GPS Participações e Empreendimentos S.A.
- › Haga S.A. Indústria E Comércio
- › Hidrovias do Brasil S.A.
- › Hmobi Participações S.A.
- › JSL S.A.
- › Kepler Weber S.A.
- › Log-In Logística Intermodal S.A.
- › Marcopolo S.A.
- › Metalfrio Solutions S.A.
- › Metarlugica Riosulense S.A.
- › Metisa Metalúrgica Timboense S.A.
- › Mills Locação. Serviços e Logística S.A.
- › Portobello — PBG S.A.
- › Priner Serviços Industriais S.A.
- › Randon S.A. Implementos e Participações
- › Rodobens S.A.
- › Romi S.A.
- › 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.
- › TPI – Triunfo Participações e Investimentos S.A.
- › Tupy S.A.
- › Valid Soluções S.A.
- › Weg S.A.
- › Wilson Sons Holdings Brasil S.A.
- › WLM Participações e Comércio de Máquinas e Veículos S.A.

22

empresas

### Consumo não Cíclico

- › Agrogalaxy Participações S.A.
- › Ambev S.A.
- › Atacadão S.A.
- › Boa Safra Sementes S.A.
- › Brasilagro – Companhia Brasileira de Propriedades Agrícolas
- › BRF S.A.
- › Camil Alimentos S.A.
- › Conservas Oderich S.A.
- › GPA – Companhia Brasileira de Distribuição
- › Grupo Mateus S.A.
- › Grupo Natura – Natura &CO Holding S.A.
- › Jalles Machado S.A.
- › JBS S.A.
- › M.Dias Branco S.A. Indústria e Comércio de Alimentos
- › Marfrig Global Foods S.A.
- › Minerva S.A.
- › Raízen S.A.
- › São Martinho S.A.
- › Sendas Distribuidora S.A.
- › SLC Agrícola S.A.
- › Terra Santa Propriedades Agrícolas S.A.
- › Três Tentos Agroindustrial S.A.

## Empresas que integram a amostra deste estudo

22

empresas

### Materiais Básicos

- › Bradespar S.A.
- › Braskem S.A.
- › Companhia Brasileira de Alumínio
- › Companhia Siderúrgica Nacional
- › CSN Mineração S.A.
- › Dexco S.A.
- › Dexxos Participações S.A.
- › Eucatex S.A. Indústria e Comércio
- › Ferbasa – Companhia Ferro Ligas da Bahia
- › Fertilizantes Heringer S.A.
- › Gerdau S.A.
- › Irani Papel e Embalagem S.A.
- › Klabin S.A.
- › Mangels Industrial S.A.
- › Metalúrgica Gerdau S.A.
- › Suzano Holding S.A.
- › Suzano S.A.
- › Tronox Pigmentos do Brasil S.A.
- › Unipar Carbocloro S.A.
- › Usiminas – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.
- › Vale S.A.
- › Vittia S.A.

19

empresas

### Saúde

- › Alliar – Aliança Saúde e Participações S.A.
- › Blau Farmacêutica S.A.
- › D1000 Varejo Farma Participações S.A.
- › Dasa – 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.
- › Hospital Mater Dei S.A.
- › Hypera S.A.
- › Kora Saúde Participações S.A.
- › Odontoprev S.A.
- › Oncoclínicas do Brasil Serviços Médicos S.A.
- › Ouro Fino Saúde Animal Participações S.A.
- › Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos S.A.
- › Qualicorp Consultoria e Corretora de Seguros S.A.
- › Raia Drogasil S.A.
- › Rede D’Or São Luiz S.A.
- › VIVEO – CM Hospitalar S.A.



## Empresas que integram a amostra deste estudo

17

empresas

### Tecnologia da Informação

- › Bemobi Mobile Tech S.A.
- › Enjoei S.A.
- › Getninjas S.A.
- › Infracommerce CXAAS S.A.
- › Intelbras S.A.
- › Livetech da Bahia Indústria e Comércio S.A.
- › Locaweb Serviços de Internet S.A.
- › Méliuz S.A.
- › Mobly S.A.
- › Multilaser Industrial S.A.
- › Neogrid Participações S.A.
- › Padtec Holding S.A.
- › Positivo Tecnologia S.A.
- › Singja S.A.
- › TOTVS S.A.
- › Traders Club – TC. S.A.
- › Westwing Comércio Varejista S.A.

6

empresas

### Comunicações

- › Brisanet Participações S.A.
- › Desktop S.A.
- › Eletromídia S.A.
- › TIM S.A.
- › Unifique Telecomunicações S.A.
- › Vivo – Telefônica Brasil S.A.

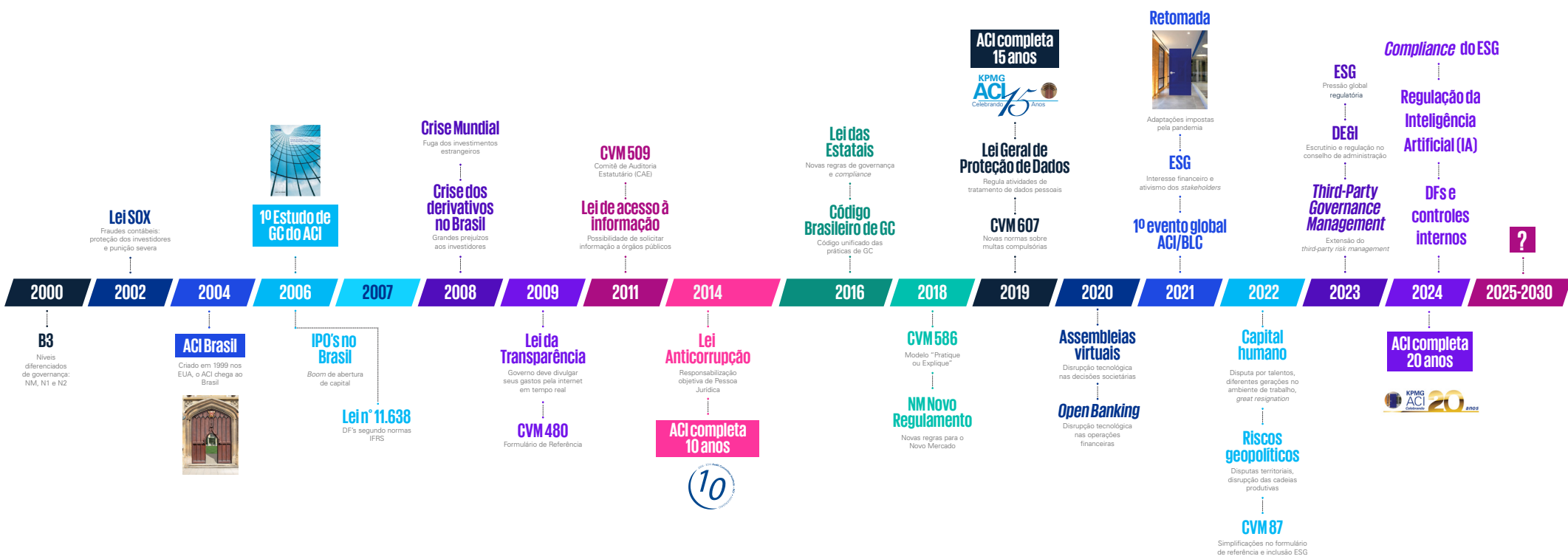
10

empresas

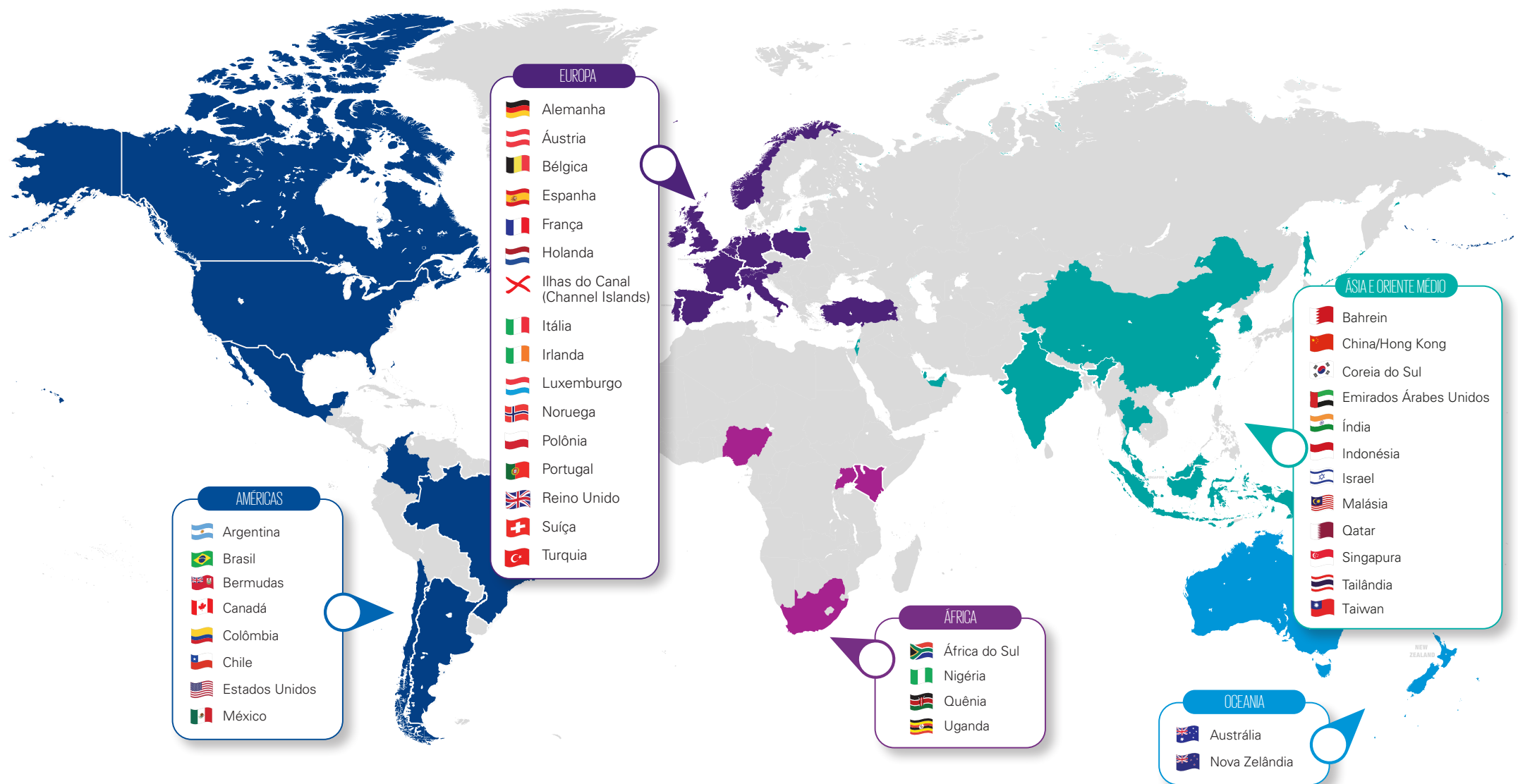
### Petróleo, Gás e Biocombustíveis

- › 3R Petroleum Óleo e Gás S.A.
- › Cosan S.A.
- › Enauta Participações S.A.
- › Oceanpact Serviços Marítimos S.A.
- › OSX Brasil S.A.
- › Petrobrás – Petróleo Brasileiro S.A.
- › Petrorecôncavo S.A.
- › PetroRio – Prio S.A.
- › Ultrapar Participações S.A.
- › Vibra Energia S.A.

# Linha do tempo da Governança Corporativa



# O ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG no Mundo



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

O Audit Committee Institute (ACI) e o Board Leadership Center (BLC) são redes globais da KPMG para membros de conselhos de administração, conselhos fiscais e comitês de auditoria. O objetivo é disseminar a importância das boas práticas de governança corporativa, gerar valor de longo prazo e aumentar a confiança dos *stakeholders*. Criado em 1999 pela KPMG International, o ACI Institute chegou ao Brasil em 2004 e, em quase 20 anos de história, tornou-se referência nacional e internacional juntamente do BLC.

Presentes, conjuntamente, em mais de 30 países onde a KPMG atua, o ACI Institute e o Board Leadership Center propiciam um espaço para interlocução de alta qualidade, entre membros de conselhos de administração, conselhos fiscais e comitês de auditoria e líderes das maiores empresas do mundo.

O ACI Institute Brasil já promoveu mais de 80 Mesas de Debates e seus membros recebem, em primeira mão, uma *newsletter* com informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, *compliance*, auditoria, ESG e outros assuntos relevantes, contribuindo para a atualização e a evolução do ambiente de governança corporativa no país.

Já são quase 20 anos de tradição, incentivando a troca de experiências entre seus membros e propiciando um espaço para interlocução de alta qualidade. O ACI Institute, o Board Leadership Center e a KPMG contribuem para discussões sobre os desafios oportunos e relevantes da alta administração, oferecendo análises de grandes questões que remodelam nosso ambiente atual para a governança corporativa, contribuindo para fortalecer as boas práticas no Brasil e no mundo.

**ACI Institute Brasil**  
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

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





## KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

# Fale com o nosso time

### **Sidney Ito**

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

### **Fernanda Allegretti**

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

### **Entre em contato pelo email:**

[acibrasil@kpmg.com.br](mailto:acibrasil@kpmg.com.br)

[kpmg.com.br](http://kpmg.com.br)



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.

© KPMG Auditores Independentes 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.