



# Gerenciamento de Riscos

Os principais fatores de risco  
divulgados pelas empresas  
abertas brasileiras

7ª edição

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

**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

2022

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





# Sumário

Introdução.....	3
Perfil das empresas analisadas.....	5
Os 25 fatores de risco mais citados .....	8
<b>Os 10 fatores de risco mais citados pelas empresas de cada setor de negócios</b>	
Consumo Cíclico.....	12
Utilidade Pública .....	13
Financeiro .....	14
Bens Industriais .....	15
Tecnologia da Informação .....	16
Consumo Não Cíclico .....	17

Saúde.....	18
Materiais Básicos .....	19
Petróleo, Gás e Biocombustíveis .....	20
Comunicações .....	21
<b>Glossário .....</b>	<b>23</b>
<b>Empresas que integram a amostra deste estudo ....</b>	<b>29</b>
<b>O ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG do Brasil .....</b>	<b>35</b>
<b>O ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG no mundo .....</b>	<b>36</b>



# Introdução

Quando os desafios e disrupções provocados pela pandemia pareciam relativamente endereçados, no início de 2022, eis que a Rússia decide invadir a Ucrânia. Essa decisão agravou a turbulência nas cadeias de suprimentos – já negativamente afetadas pela pandemia – e contribuiu para expandir o aumento da inflação de forma global, principalmente em decorrência do aumento de preços das *commodities*, do combustível ao trigo. Além disso, o confronto fez crescer a insegurança derivada dos ataques cibernéticos, que passaram a ter caráter muitas vezes institucional, voltando muitas das invasões cibernéticas a operações críticas da infraestrutura, e às preocupações com a dependência de fontes energéticas não renováveis, como o gás natural russo.

Soma-se a esse cenário a convicção da China em manter sua política de Covid zero, impondo severos *lockdowns* a milhões de pessoas e com reflexos não apenas na sua economia como também globalmente. No Brasil, a enorme instabilidade econômica, agravada pelo temor da inflação crescente e as incertezas de um ano eleitoral, adicionam riscos locais aos globais, a todos os negócios, independentemente do seu tamanho ou do setor de atuação.

Em resumo, a agenda dos Administradores está cada vez mais recheada de riscos em seus negócios que precisam ser endereçados, seja com o propósito de mitigação ou de otimização. Em um ambiente cada vez mais competitivo, a decisão de evitar ou eliminar

um risco pode significar perder uma boa oportunidade. A perda de uma oportunidade pode tornar o negócio menos ou pouco competitivo e, a longo prazo, comprometer sua própria continuidade.

À medida que as empresas passaram a compreender melhor e avaliar os impactos da pandemia nos negócios, as menções a esse risco específico aumentaram. Na edição anterior deste Estudo, mais da metade (57%) das empresas analisadas, de um total de 241 companhias, mencionaram o fator de risco “**Covid 19, pandemias e saúde pública**” em seus formulários de referência, sendo esse o 21º mais citado. Neste ano, com base nos formulários de referência divulgados por 279 companhias em 2021, 72% fizeram menção a esses riscos. Com esse percentual, o fator subiu para o 11º lugar no *ranking* dos riscos mais citados. Cabe destacar que, até a 5ª edição do nosso estudo de Gerenciamento de Riscos, ou seja, há dois anos, a alusão ao risco de uma pandemia afetar os negócios era raramente divulgada pelas empresas abertas em seus formulários de referência. Definitivamente, esse não era o fator mais significativo nas matrizes de riscos ou na agenda de preocupação dos Administradores.

Para além da crise pandêmica, que ainda não foi totalmente superada, o Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum* – WEF) projeta que os impactos da invasão russa continuem a prejudicar a retomada econômica. Segundo o *World Economic Outlook*, publicado em abril de 2022, o crescimento



global deve desacelerar de uma estimativa de 6,1%, em 2021, para 3,6% em 2022 e 2023 (redução em 0,8 e 0,2 pontos percentuais, respectivamente, do que o projetado em janeiro deste ano).

O aumento das disparidades socioeconômicas, sobretudo entre economias em desenvolvimento e países desenvolvidos, pode criar tensões tanto domésticas quanto internacionais – e esses são fatores que já preocupam as empresas brasileiras. Nosso estudo mostra que os riscos relacionados às **condições econômicas e de mercado e às condições econômicas e de mercado internacionais** foram mencionados, respectivamente, por 94% e 65% das empresas analisadas, com ênfase para a primeira classificação que ocupa o segundo lugar entre os riscos mais citados nesse levantamento. Os **riscos regulatórios** ocupam a primeira posição. Cabe mencionar que essas colocações no *ranking* possivelmente já refletem, também, as preocupações com a instabilidade do cenário político interno em um ano de eleições polarizadas e um ambiente de muitos debates sobre reformas estruturais no país.

As **questões socioambientais** continuam ganhando destaque no âmbito corporativo. Na edição de 2021, 66% das companhias mencionaram riscos socioambientais em seus formulários de referência; na atual, já são 71% e a classificação subiu duas posições entre os 25 fatores de riscos mais citados pelas empresas abertas no país. A médio e longo prazos, com a adoção da Resolução CVM nº 59 e a consolidação de parâmetros internacionais para divulgações corporativas relacionadas ao clima, a tendência é que a menção a esses fatores não só aumente como também se torne mais transparente e mais completa, com maior foco na divulgação integrada de riscos ambientais, sociais e de governança (ESG).

Por fim, outro ponto de destaque nesta edição é o aumento considerável das companhias que mencionaram riscos relacionados à **Tecnologia da Informação**. Ao longo de sete edições do nosso Estudo, é neste ano que observamos o maior percentual: 79% das empresas analisadas relataram esse fator em seus formulários de referência, em comparação a 67% no levantamento anterior. Em um mundo cada vez mais digitalizado e com novas alternativas de conexão e interação surgindo a todo instante, como a rápida expansão do 5G, a realidade virtual, a realidade aumentada, os avatares e todo um conceito em desenvolvimento do Metaverso, a tendência é que os riscos de TI cresçam exponencialmente. As empresas e o mercado podem – e devem – estar atentos aos avanços, mas é bom lembrar que os *hackers* e criminosos virtuais também estão.

Esperamos que você aproveite este material e que ele possa auxiliá-lo a debater o tema gerenciamento de riscos na empresa onde atua, com seus pares ou mesmo no direcionamento da agenda dos negócios. O ACI Institute e o Board Leadership Center estarão sempre à disposição para auxiliar a trilhar esse caminho cada vez mais desafiador, porém instigante.

Boa leitura!



**Sidney Ito**

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



**Fernanda Allegretti**

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



# Perfil das empresas analisadas

**Nesta edição do estudo, analisamos dados dos formulários de referência de 279 empresas, divulgados até 31 de maio de 2021. As empresas foram selecionadas considerando os seguintes critérios:**

\* Todas as empresas dos segmentos diferenciados da B3: Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2.

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

\* Não foram incluídas no levantamento as companhias que, durante o período de coleta dos dados, estavam em recuperação judicial (sendo nove do Novo Mercado, duas do Nível 2 e uma do Nível 1) e que decretaram falência (sendo uma companhia do Básico).

O gráfico abaixo apresenta o número de empresas por setor de atuação, conforme classificação da B3. A lista completa das companhias que integram este levantamento está na página 29.

## Número de empresas por setor de atuação



Total de empresas: 279





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

Como já observado consistentemente em edições anteriores do estudo, as empresas de setores altamente regulados – como Comunicações, Utilidade Pública e Financeiro (mais especificamente Bancos e Seguradoras) – são as que apresentam percentuais mais elevados de uma área dedicada ao gerenciamento de riscos. Vale destacar o aumento de 69%, em 2020, para 73%, em 2021, das empresas abertas brasileiras que informaram ter uma área específica para esse fim. Os dados são da 16ª edição do estudo A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais, elaborado pelo ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG no Brasil. O cenário cada vez mais incerto e volátil parece

exercer influência significativa na abordagem de riscos das empresas abertas no mercado brasileiro.

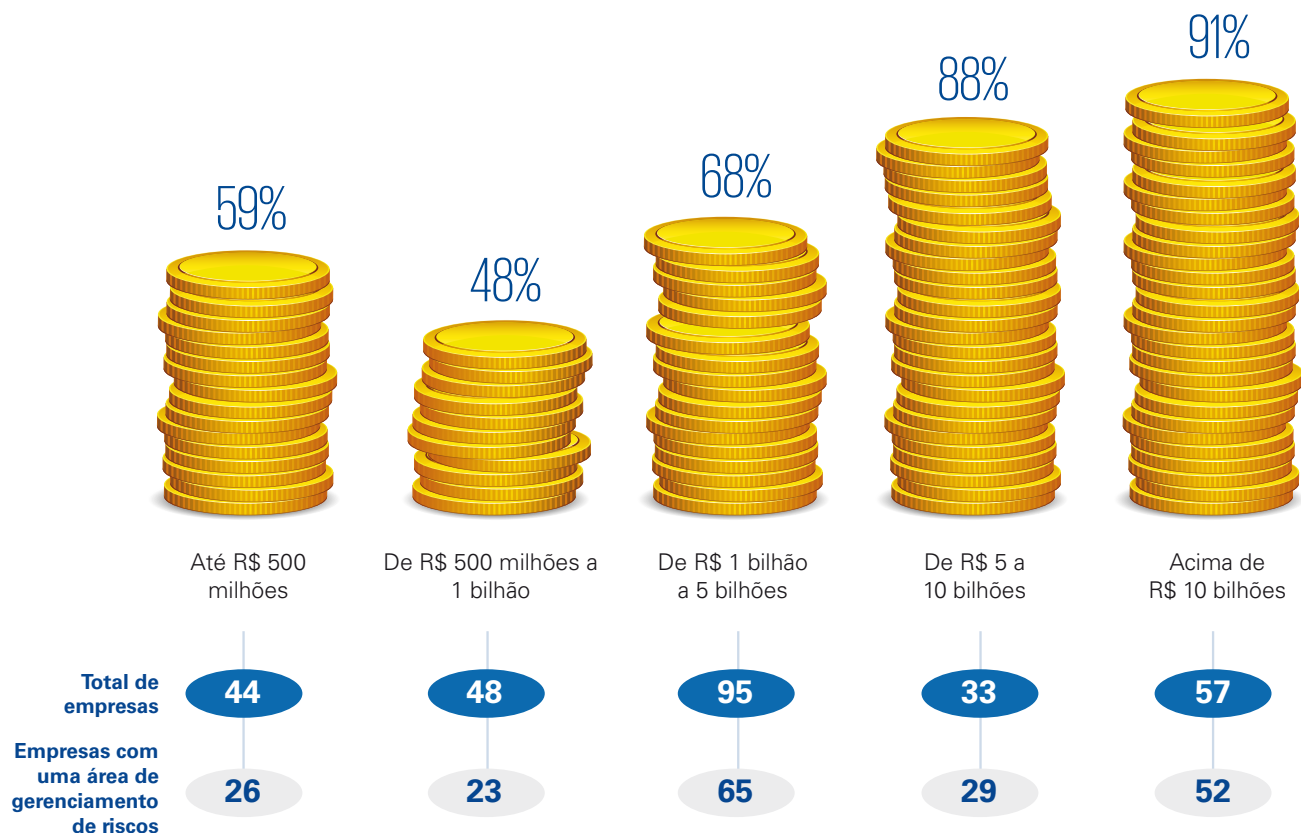
Outra conclusão que podemos extrair dos quadros abaixo é que, quanto maior o faturamento, maior é a atenção dedicada aos riscos aos quais o negócio está exposto. Das companhias com faturamento acima de R\$ 10 bilhões, apenas 9% não têm uma área dedicada ao gerenciamento de riscos. Já entre as empresas de menor faturamento – até R\$ 500 milhões – esse percentual sobe para 41%; na última edição do estudo, eram 68%.

Percentual de empresas que têm uma área de gerenciamento de riscos (por setor)	%	#	# Não Divulgado
Comunicações	100%	3	0
Utilidade Pública	88%	35	0
Financeiro	80%	40	2
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	80%	8	2
Saúde	78%	14	0
Tecnologia da Informação	73%	11	1
Consumo Não Cíclico	70%	14	0
Bens Industriais	67%	22	0
Materiais Básicos	55%	11	3
Consumo Cíclico	54%	38	3



# Perfil das empresas analisadas

**Percentual de empresas que informaram possuir uma área de gerenciamento de riscos, conforme faturamento:**



Número de empresas que não divulgaram informações sobre a receita: 3

Os 25 fatores de  
risco mais citados







## Os 25 fatores de risco mais citados

Para esta edição, foram coletados e classificados 16.084 fatores de riscos reportados pelas companhias abertas — 4.128 a mais do que no levantamento anterior, em que foram reportados 11.956 riscos. Para garantir análises mais precisas, foi utilizada uma base condensada do levantamento total, excluindo os fatores de riscos mencionados mais de uma vez pela

mesma empresa nas diferentes sessões do item 4.1 do formulário de referência. Assim, após esse ajuste, o presente estudo leva em consideração 7.032 fatores de riscos não repetidos, perfazendo uma média de 25 riscos por empresa analisada. Todas as análises partiram dessa base condensada.

**O quadro abaixo apresenta a quantidade média de fatores de riscos reportados pelas empresas nos respectivos setores de atuação.**

Setor	Média de fatores de riscos	Quantidade de empresas	Total de fatores de riscos
Consumo Cíclico	25	70	1.776
Utilidade Pública	27	40	1.075
Financeiro	20	49	956
Bens Industriais	24	33	788
Tecnologia da Informação	35	16	552
Consumo Não Cíclico	26	20	527
Saúde	29	18	521
Materiais Básicos	24	20	478
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	28	10	284
Comunicações	25	3	75
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>279</b>	<b>7.032</b>
<b>Total em 2021</b>	<b>24</b>	<b>241</b>	<b>5.695</b>





## Os 25 fatores de risco mais citados

Assim como na edição anterior, o setor de Tecnologia da Informação foi o que apresentou maior média de riscos reportados por empresa – 31 na edição de 2021 e 35 nesta edição.

Para a classificação, os 7.032 riscos considerados foram distribuídos em 54 categorias. Esta é a segunda edição do estudo a incluir a categoria **Covid-19, pandemias e saúde pública** dado o volume de menções. No quadro a seguir, o ranking das 25 categorias mais citadas e a frequência com que foram mencionadas — em números absolutos e percentuais.

Na página 23, apresentamos um glossário com uma breve descrição das categorias de riscos.

Importante ressaltar que todos os 25 fatores de riscos mais citados nesta edição também foram os mais citados na última edição do estudo. A ordem dos 10 mais divulgados manteve-se praticamente inalterada, apenas com uma inversão nas posições dos riscos financeiros e de caixa e àqueles associados à concorrência.

Vale notar o aumento expressivo de menções a riscos de governança inefetiva nas organizações – na edição anterior, 49% das companhias haviam reportado esse risco; na edição atual, são 58%. Outros riscos que apresentaram aumento significativo foram: risco de condutas ilícitas, como fraude, corrupção ou suborno (aumento de 9 pontos percentuais); riscos associados a recursos humanos (7 pontos percentuais); e riscos tributários (7 pontos percentuais).

### Riscos

Riscos regulatórios	264	95%	95%
Condições econômicas e de mercado	261	94%	92%
Riscos aos acionistas	258	92%	91%
Riscos operacionais	253	91%	86%
Riscos financeiros e de caixa	249	89%	86%
Concorrência	246	88%	85%
Riscos jurídicos	245	88%	85%
Riscos associados à execução da estratégia de negócios e/ou plano de investimentos	244	87%	83%
Riscos da Tecnologia da Informação	221	79%	67%
Riscos associados à atuação do acionista controlador	214	77%	75%
Covid19, pandemias e saúde pública	201	72%	57%
Riscos socioambientais	199	71%	66%
Riscos associados a recursos humanos	198	71%	64%
Risco de insuficiência do valor e/ou cobertura dos seguros contratados	198	71%	66%
Riscos tributários	197	71%	64%
Risco de inadimplência	182	65%	66%
Condições econômicas e de mercado internacionais	182	65%	59%
Risco de mudança nas políticas governamentais sobre o setor	178	64%	68%
Riscos de governança inefetiva	175	63%	49%
Riscos associados aos gestores	166	59%	59%
Riscos associados à dependência com relação a fornecedores	165	59%	57%
Risco de condutas ilícitas, como fraude, corrupção ou suborno	162	58%	49%
Riscos associados às subsidiárias, controladas ou investidas	160	57%	58%
Riscos associados à marca e à reputação da companhia ou do setor	160	57%	51%
Risco de variação no preço e/ou de disponibilidade dos insumos	150	54%	56%

Quantidade de empresas

% edição 2022

% edição 2021

# 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 companhias, por segmento de atuação segundo a classificação da B3.





## Consumo Cíclico

Compõem a amostra do setor de Consumo Cíclico 70 empresas que divulgaram 1.776 fatores de riscos, totalizando uma média de 25 riscos por empresa. Assim como em estudos anteriores, o risco associado à concorrência foi o mais citado (96%). Em segundo lugar, aparece o risco associado às condições econômicas e de mercados nacionais e, em seguida, os riscos aos acionistas, ambos mencionados por 94% das empresas. Dos riscos mais mencionados, apenas o risco de insuficiência do valor

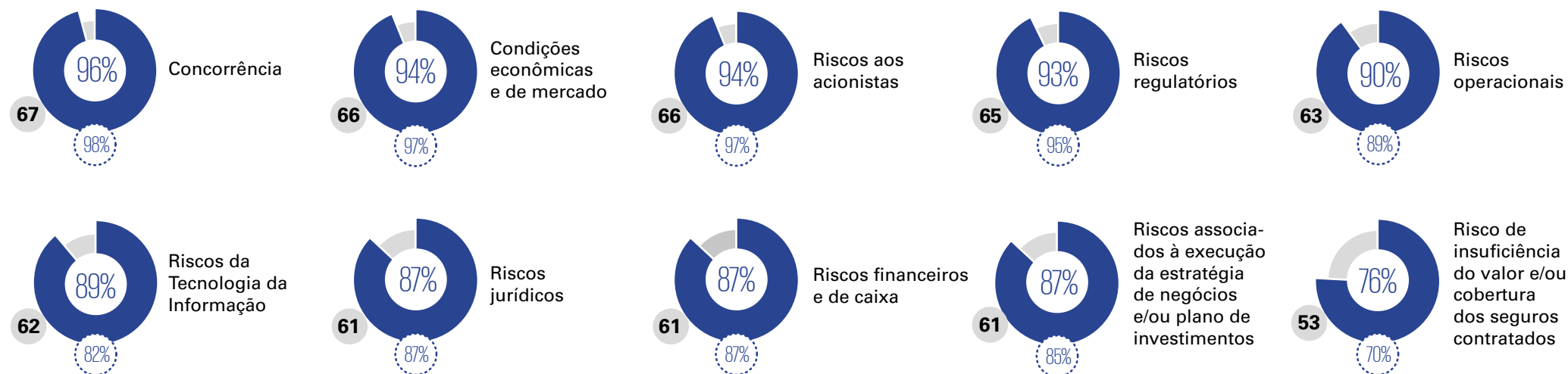
e/ou cobertura dos seguros contratados não estava entre os mais citados na edição anterior. Importante ressaltar o aumento de empresas que reportaram riscos de Tecnologia da Informação: de 82%, em 2021, para 89%, em 2022. Esse crescimento pode ser reflexo dos novos desafios da maior digitalização do ambiente de negócios, mudanças no perfil dos hábitos do consumidor e aumento da dependência tecnológica devido à migração para modelos remoto e híbrido de trabalho.

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

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

Total de 70 empresas (na edição anterior, eram 61) – vide lista das empresas analisadas na página 29

Edição 2021 Número de empresas



# Utilidade Pública

As companhias desse setor representam 14% da amostra total – 40 empresas – e divulgaram 1.075 riscos, perfazendo uma média de 27 riscos por empresa. Assim como na edição anterior, 100% das empresas do setor citaram riscos jurídicos, sendo este o risco mais mencionado. Riscos regulatórios também merecem destaque

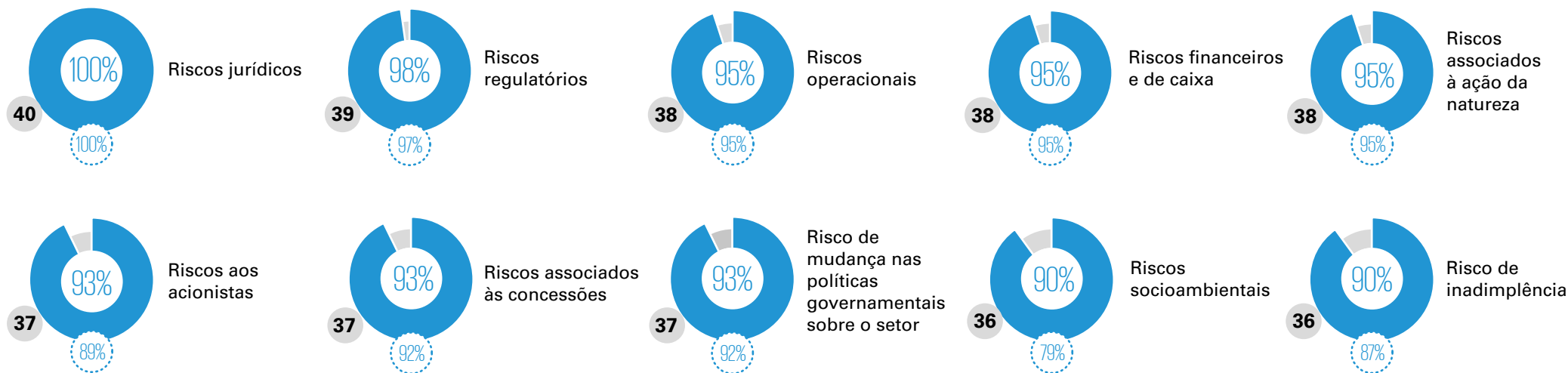
e foram mencionados por 98% das organizações. Vale notar que os riscos socioambientais não apareciam entre os mais citados na edição anterior, mas, neste ano, foram citados por 90% das companhias deste setor e estão entre os dez riscos mais mencionados nos formulários de referência das companhias de Utilidade Pública.

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 40 empresas (38 na última edição) – vide lista das empresas analisadas na página 29

Edição 2021 Número de empresas





Nesta edição, 49 empresas compõem esse setor. Juntas, elas reportaram 956 riscos — em média, 20 riscos por empresa. As instituições financeiras e as seguradoras são altamente reguladas e, por terem uma grande participação nesse setor, os riscos regulatórios foram os mais citados (96%), assim como na edição anterior do estudo.

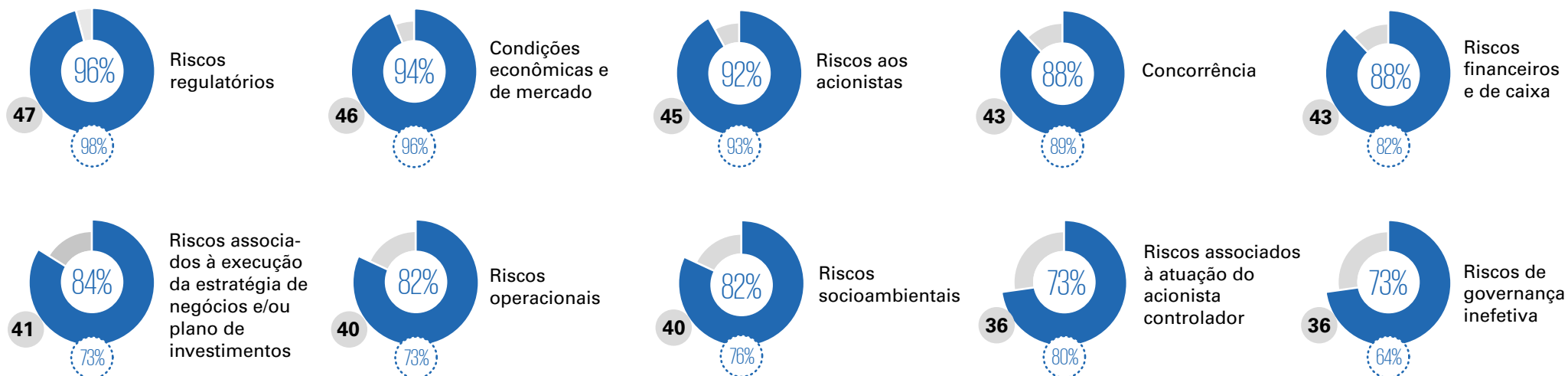
Entre as categorias no *top 10* deste ano, apenas os riscos de governança inefetiva não apareciam entre os mais citados em 2021. Vemos um aumento significativo na porcentagem de empresas que mencionam riscos de governança inefetiva em seus formulários de referência: de 64%, em 2021, para 73%.

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 49 empresas (na última edição, eram 45) – vide lista das empresas analisadas na página 29

Edição 2021 Número de empresas





## Bens Industriais

Para esse estudo, o setor de Bens Industriais foi composto por 33 empresas que reportaram 788 riscos ao todo – uma média de 24 riscos por empresa, a mesma média da edição anterior. Entre os fatores mais citados, destacam-se as condições econômicas e de mercado (100%) e os riscos regulatórios (97%). Entre os dez riscos mais citados, apenas aqueles ligados

a recursos humanos não apareciam na edição de 2021 e foram mencionados por 73% das companhias na edição atual. Os novos desafios impostos pela pandemia e a maior preocupação com o bem-estar da força de trabalho e a gestão de talentos são alguns dos fatores que podem ter influenciado no aumento de empresas reportando esses riscos.

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 e Serviços de Apoio e Armazenagem, Transporte Aéreo, Ferroviário, Hidroviário e Rodoviário

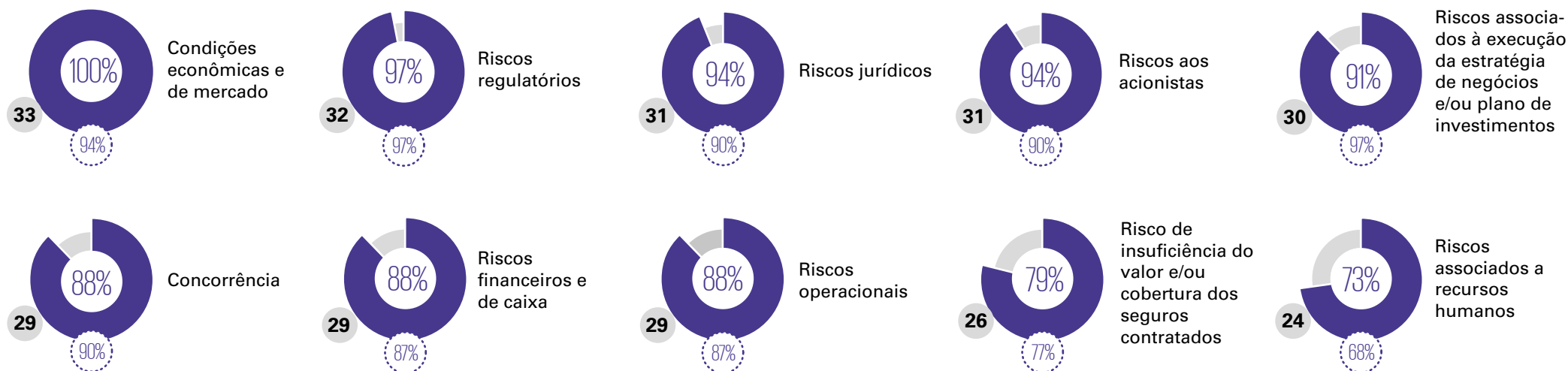
Total de 33 empresas (na edição anterior, eram 31) – vide lista das empresas analisadas na página 29



Edição 2021



Número de empresas





## Tecnologia da Informação

O setor de Tecnologia da Informação é composto por 16 empresas, que reportaram 552 riscos – uma média de 35 por companhia. Vale notar o crescimento da quantidade de companhias no setor: na edição anterior do estudo, eram apenas cinco. Assim como em 2021, todos os

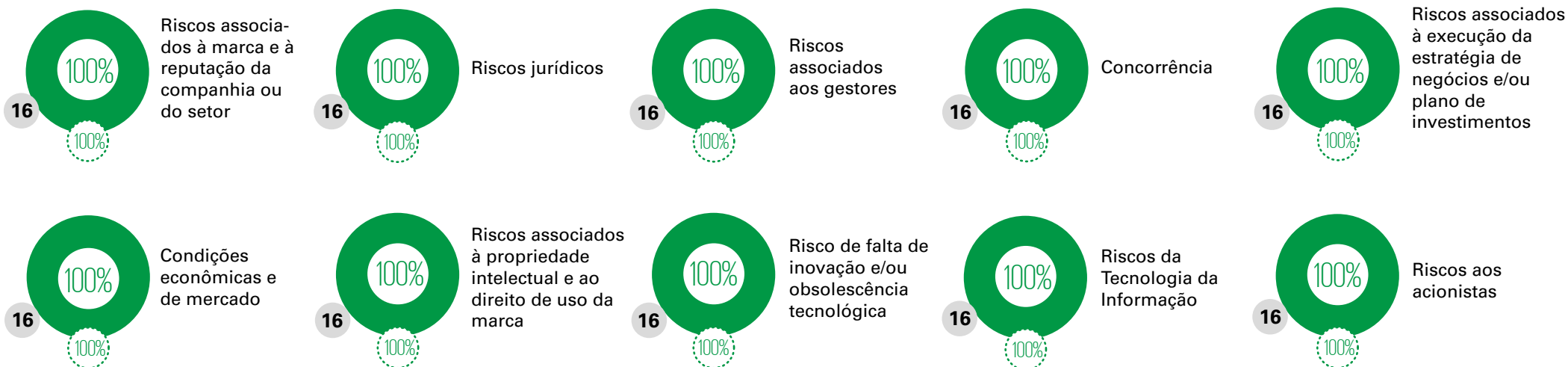
riscos entre os mais citados foram reportados por 100% das empresas. Com relação aos dez riscos mais citados por setor, o *ranking* das empresas de Tecnologia da Informação é o único que inclui riscos associados à marca e à reputação da companhia ou do setor.

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

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

Total de 16 empresas (cinco na edição anterior) – vide lista das empresas analisadas na página 29

Edição 2021 Número de empresas







## Consumo Não Cíclico

Nesta edição, foram analisadas 20 empresas do setor de Consumo Não Cíclico e 527 riscos foram reportados - três empresas e 112 riscos a mais do que na edição anterior. As empresas do setor reportaram uma média de 26 riscos cada, sendo que os fatores relacionados às condições econômicas e de mercado foram os mais citados, aparecendo nos formulários de referência de 100% das companhias, assim como na última edi-

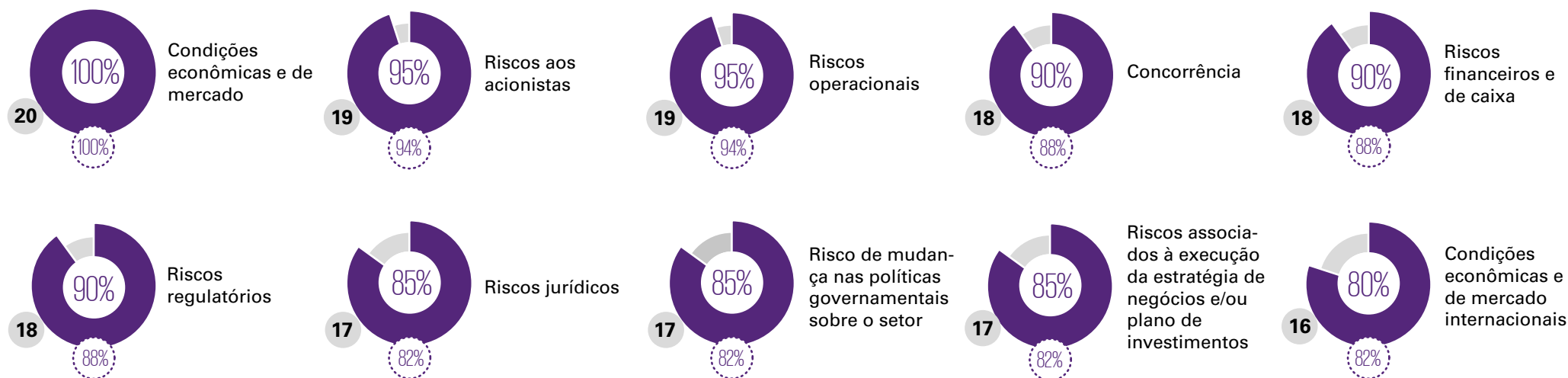
ção do estudo. Os riscos aos acionistas (95%), operacionais (95%), relacionados à concorrência (90%) e financeiros e de caixa (90%) completam o *top 5* riscos mais citados por companhias do setor. Em 2021, os riscos associados a recursos humanos estavam no *top 10* do setor, mas foram substituídos por fatores jurídicos na edição deste ano. Os riscos jurídicos, que não figuravam no *ranking* do ano passado, entraram já na sétima posição.

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, Produtos de Uso Pessoal

Total de 20 empresas (na última edição, eram 17) – vide lista das empresas analisadas na página 29

Edição 2021 Número de empresas





Nessa edição, 18 empresas compõem o setor, com uma média de 29 riscos por companhia, totalizando 521 riscos divulgados. Vale ressaltar que, em comparação com a edição anterior, apenas os fatores associados a Covid 19, pandemias e saúde pública não apareciam no top 10. Em 2021, 80% das companhias do setor mencionaram esses riscos; na edição de 2022, vemos um aumento

de 14 pontos percentuais, sendo esta a mudança mais significativa no reporte de riscos das companhias de Saúde. Também é importante ressaltar que, em 2022, riscos de Tecnologia da Informação e associados a recursos humanos aparecem em 100% dos formulários de referência das empresas do setor, um aumento de 7 pontos percentuais com relação ao último estudo.

### 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, Análises e Diagnósticos
Equipamentos	Equipamentos

### Total de 18 empresas (15 na última edição) – vide lista das empresas analisadas na página 29

Edição 2021 Número de empresas





## Materiais Básicos

Ao todo, foram analisadas 20 empresas do setor de Materiais Básicos, que reportaram 478 riscos – uma média de 24 riscos por empresa. Apesar de contarmos com o mesmo número de empresas que na edição de 2021, foram reportados 57 riscos a mais na edição atual, apontando para o aumento da complexidade do cenário de riscos. Os mais citados foram: riscos financeiros

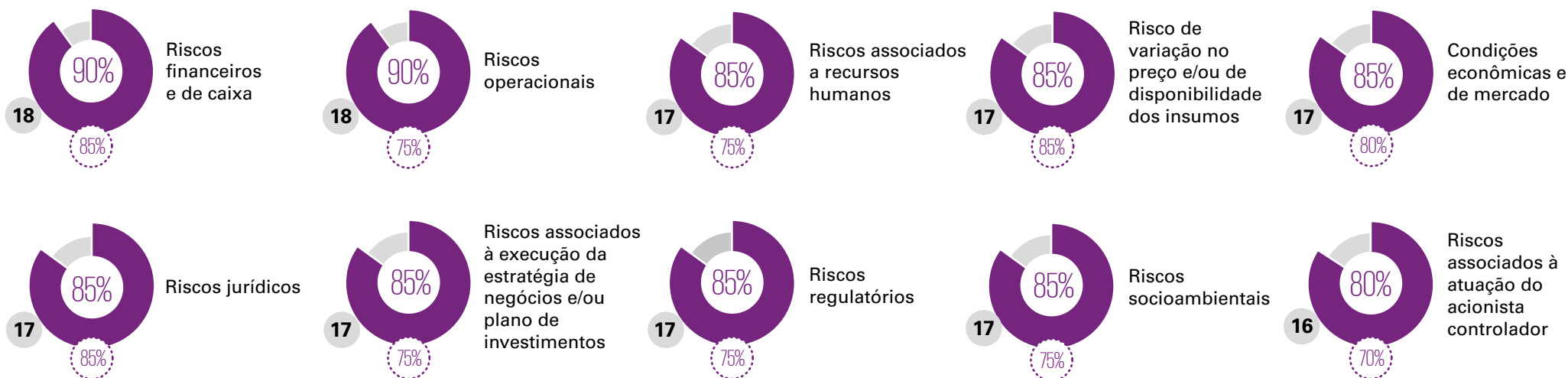
e de caixa e riscos operacionais, ambos mencionados por 90% das companhias do setor. Em comparação com a edição anterior, apenas o risco associado a condições econômicas e de mercados internacionais, mencionado por 75% das empresas na edição anterior, não consta entre o top 10 desta edição – substituído por riscos associados à atuação do acionista controlador (80%).

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

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

Total de 20 empresas (também 20 empresas na última edição) – vide lista das empresas analisadas na página 29

Edição 2021 Número de empresas





# Petróleo, Gás e Biocombustíveis

Nesta edição, dez empresas compõem a amostra do setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis, três a mais do que nas duas últimas edições. Ao todo, foram reportados 284 riscos, contabilizando uma média de 28 riscos por empresa. Dentre os fatores mais mencionados, apenas os riscos financeiros e de caixa aparecem nos formulários de referência de 100% das empresas, ao contrário da última

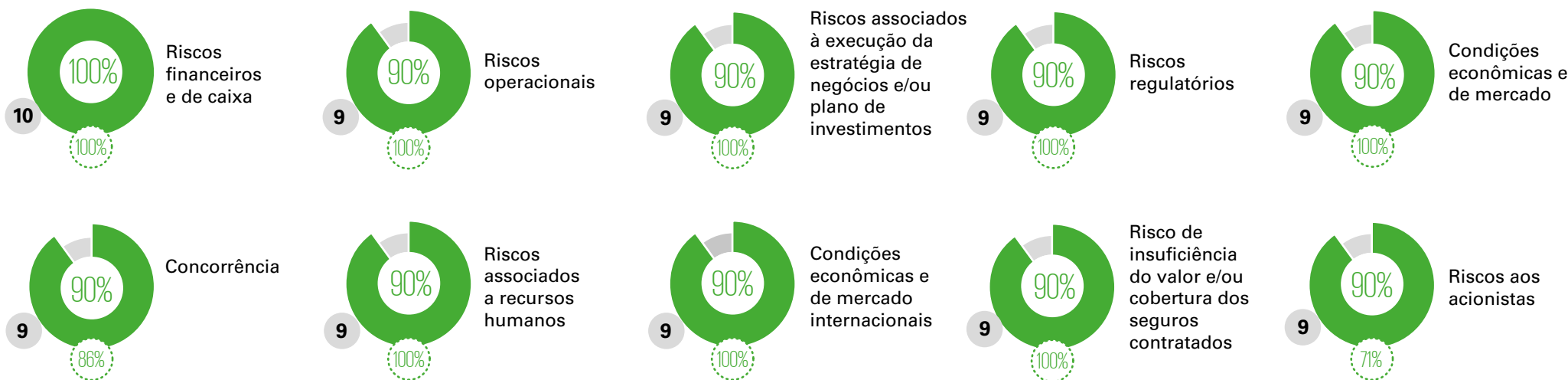
edição em que quase todos os riscos do top 10 haviam sido mencionados por todas as empresas do setor. Ainda assim, a consistência na divulgação dos fatores de risco reforça o alinhamento das companhias quanto à percepção dos riscos que afetam os negócios do setor. Entre os riscos mais citados, apenas os "riscos aos acionistas" não constavam no top 10 da edição anterior.

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

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

Total de dez empresas (na edição anterior, eram sete) – vide lista das empresas analisadas na página 29

Edição 2021 Número de empresas





# Comunicações

Três empresas do setor de Comunicações foram analisadas nesta edição e reportaram um total de 75 riscos — 25 por empresa, em média. Todos entre os dez riscos mais reportados foram mencionados nos formulários de referência de 100% das companhias

analisadas. Nota-se uma consistência na percepção do cenário de riscos enfrentados pelas companhias do setor, não apenas entre elas, mas também entre as edições do estudo, pois as principais preocupações do setor se repetem ao longo dos anos.

O setor de Comunicações inclui os seguintes subsetores e segmentos:

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

Total de três empresas (na última edição, eram duas) – vide lista das empresas analisadas na página 29

 Edição 2021  Número de empresas







# Glossário

Categoria	Descrição do Fator de Risco
<b>Concorrência</b>	Risco de atuar em setores competitivos, como consequência, inclusive, de um processo de consolidação do mercado.
<b>Condições econômicas e de mercado</b>	Riscos derivados das condições econômicas e de mercado, que estão associados, por exemplo: a políticas macroeconômicas e suas implicações; oscilações de demanda, decorrente da perda do poder de compra dos consumidores ou da retração do setor para o qual a companhia fornece bens, produtos ou serviços, entre outras razões; operações em mercados cíclicos e flutuação dos preços dos produtos no mercado doméstico ou internacional; instabilidade política; e percepção de risco de investidores estrangeiros.
<b>Condições econômicas e de mercado internacionais</b>	Riscos derivados das condições econômicas internacionais, que estão associados, por exemplo: a políticas macroeconômicas e suas implicações; oscilações de demanda, decorrente da perda do poder de compra dos consumidores ou da retração do setor para o qual a companhia fornece bens, produtos ou serviços, entre outras razões; operações em mercados cíclicos e flutuação dos preços dos produtos no mercado internacional; instabilidade política; e percepção de risco de investidores estrangeiros.
<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, continuidade das operações, desdobramentos socioeconômicos, entre outros. Também estão inclusos os riscos de propagação massiva de demais doenças infecciosas que resultem em novas epidemias ou pandemias, levando a fatalidades generalizadas e perturbação econômica.
<b>Risco de condutas ilícitas, como fraude, corrupção ou suborno</b>	Riscos associados a atos considerados ilegais perante a lei, passíveis de gerar processos judiciais, tais como: fraude, corrupção passiva e ativa, recebimento ou pagamento de subornos, entre outros.



# Glossário

## Categoria

## Descrição do Fator de Risco

### Risco de falta de inovação e/ou obsolescência tecnológica

Risco associado à defasagem, dificuldade ou impossibilidade de a companhia acompanhar a velocidade dos avanços tecnológicos e/ou a infraestrutura de TI não ser adequada às necessidades do negócio.

### Risco de inadimplência

Risco de inadimplência, associados, ou não, à concessão de crédito.

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

Valor contratado ou cobertura do seguro contratado não é suficiente ou não cobre o risco em questão.

### Risco de mudança nas políticas governamentais sobre o setor

Risco de redução de investimento governamental ou descontinuidade de políticas e programas de incentivo do governo no setor de atuação da companhia.

### Risco de variação no preço e/ou de disponibilidade dos insumos

Riscos associados à flutuação de preços e disponibilidade de insumos e matérias-primas para o negócio.

### Riscos aos acionistas

Riscos que podem afetar diretamente os acionistas que detêm determinado tipo de ação, os estrangeiros, os que detêm ações de uma sociedade regida por leis que diferem da legislação brasileira, ou os acionistas de modo geral. Incluem fatores como: volatilidade e falta de liquidez das ações da companhia ou do mercado de capitais; diluição da participação acionária; não pagamento de dividendos; restrição aos direitos dos acionistas ou dificuldade que podem enfrentar para exercê-los; fechamento de capital ou suspensão de determinados tipos de ação; aspectos tributários e restrição a remessas de capital para o exterior; entre outros.





# Glossário

## Categoria

## Descrição do Fator de Risco

### Riscos associados à ação da natureza

Riscos relacionados a prejuízos e perdas decorrentes de efeitos climáticos, desastres naturais e disseminação de pragas que fogem ao controle humano.

### Riscos associados à atuação do acionista controlador

Riscos associados à influência dos acionistas controladores. Referem-se a questões como: acordo de acionistas; cláusulas estatutárias que dificultam a tomada de controle por outros acionistas; conflitos de interesse que envolvem partes relacionadas; e conflito entre os acionistas controladores ou entre controladores e minoritários.

### Riscos associados à dependência com relação a fornecedores

Riscos que decorrem do fato da companhia depender de fornecedores que são altamente estratégicos ou em número limitado.

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

Risco de não executar a estratégia de negócios e o plano de investimentos da companhia com sucesso. Envolve fatores como: gastos ou investimentos inesperados; dificuldades enfrentadas na ampliação da capacidade produtiva; retorno de investimento abaixo do esperado; e riscos associados à aquisição, fusão e consolidação de empresas, incluindo potenciais contingências e restrições impostas pelas regras de proteção à concorrência.

### Riscos associados à marca e à reputação da companhia ou do setor

Diversos fatores podem causar danos à imagem institucional e gerar percepção negativa por parte de clientes, fornecedores, acionistas, investidores e parceiros comerciais, como o não cumprimento de obrigações legais, vendas irregulares para clientes, envolvimento com fornecedores externos com postura ética questionável, vazamento de informações de clientes, má conduta de colaboradores, não cumprimento de responsabilidades socioambientais, entre outros.

### Riscos associados à propriedade intelectual e ao direito de uso da marca

Riscos relacionados 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*.



# Glossário

## Categoria

## Descrição do Fator de Risco

### Riscos associados a recursos humanos

Riscos associados ao capital humano, como uma eventual carência de mão-de-obra qualificada; dificuldade de recrutar, motivar e reter profissionais; aumento no custo geral da mão-de-obra; deterioração das relações trabalhistas e a possibilidade de paralisação de empregados.

### Riscos associados aos gestores

Riscos associados a desempenho, formas de avaliação e remuneração, e eventual perda de gestores, sobretudo de membros-chave da Alta Administração.

### Riscos associados às concessões

A perda ou a não renovação e a falta de novas concessões, que representam uma perda relevante de faturamento.

### Riscos associados às subsidiárias, controladas ou investidas

Riscos associados ao relacionamento da companhia com suas subsidiárias, controladas ou investidas, incluindo a dependência em relação a seus resultados operacionais; potenciais conflitos entre os interesses da companhia e outros acionistas das empresas investidas; entre outros.

### Riscos da Tecnologia da Informação

Riscos associados à tecnologia da informação, que incluem fatores como o mau funcionamento dos sistemas informatizados e seus controles internos; segurança da informação e proteção de dados pessoais; e computação em nuvem.

### Riscos de governança inefetiva

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.



## Glossário

Categoria	Descrição do Fator de Risco
<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 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; a política de mudanças climáticas e a regulamentação das emissões de carbono; política de gestão de resíduos sólidos; mudanças em leis trabalhistas e/ou previdenciárias; a regulação de setores como o de energia, telecomunicações e do sistema financeiro; e regras da CVM ou da bolsa de valores onde a empresa está listada; entre outros.
<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



Total de empresas: 279



## Consumo Cíclico

Allied Tecnologia S.A.  
Alpargatas S.A.  
Alphaville S.A.  
Americanas S.A.  
Ânima Educação - Anima Holding S.A.  
Arezzo Indústria E Comércio S.A.  
BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.  
C&A - CEA Modas S.A.  
Cedro Têxtil - Companhia Fiação Tecidos Cedro-Cachoeira

Cogna Educação S.A.  
Companhia Hering  
Construtora Tenda S.A.  
Coteminas - Companhia de Tecidos Norte de Minas  
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.  
Dohler S.A.  
Dotz S.A.  
Espaçolaser - MPM Corpóreos S.A.  
Even Construtora e Incorporadora S.A.  
Ez Tec Empreendimentos e Participações S.A.  
Gafisa S.A.  
Grazziotin S.A.  
Grendene S.A.



# Empresas que integram a amostra deste estudo



## Consumo Cíclico

Grupo de Moda Soma S.A.  
 Grupo SBF S.A.  
 Guararapes Confecções S.A.  
 Helbor Empreendimentos S.A.  
 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.  
 Locamerica - Companhia de Locação das Américas  
 Lojas Americanas S.A.  
 Lojas Le Biscuit S.A.  
 Lojas Quero Quero S.A.  
 Lojas Renner S.A.  
 Magazine Luiza S.A.  
 Mahle Metal Leve S.A.  
 Marisa Lojas S.A.  
 Melnick Desenvolvimento Imobiliário S.A.  
 Mitre Realty Empreendimentos e Participações S.A.  
 Moura Dubeux Engenharia S.A.  
 Movida Participações S.A.  
 MRV Engenharia e Participações S.A.  
 Mundial S.A. - Produtos De Consumo  
 Pettenati S.A. Indústria Têxtil  
 Petz - Pet Center Comércio e Participações S.A.  
 Plano & Plano Desenvolvimento Imobiliário S.A.

Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A.  
 RNI Negócios Imobiliários S.A.  
 Rossi Residencial S.A.  
 Ser Educacional S.A.  
 Smiles Fidelidade S.A.  
 Springs Global Participações S.A.  
 Technos S.A.  
 Tecnisa S.A.  
 Time For Fun - T4F Entretenimento S.A.  
 Track & Field CO S.A.  
 Trisul S.A.  
 Unicasa Indústria de Móveis S.A.  
 Unidas S.A.  
 Vamos Locação de Caminhões, Máquinas e Equipamentos S.A.  
 Via - Via Varejo S.A.  
 Vivara Participações S.A.  
 Vulcabras S.A.  
 YDUQS Participações S.A.



## 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 Amazônia S.A.  
 Banco BMG S.A.  
 Banco Bradesco S.A.  
 Banco BTG Pactual S.A.  
 Banco do Brasil S.A.  
 Banco do Nordeste do Brasil S.A.  
 Banco Inter 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 Advisory Partners Participações S.A.  
 Br Malls Participações S.A.  
 Br Properties S.A.



# Empresas que integram a amostra deste estudo



## Financeiro



## Utilidade Pública

BRB - Banco de Brasília S.A.  
 Caixa Seguridade Participações S.A.  
 Cielo S.A.  
 Consórcio Alfa de Administração S.A.  
 CSU Cardsystem S.A.  
 Financeira Alfa S.A. – Crédito Financeiro e Investimentos  
 General Shopping e Outlets do Brasil S.A.  
 Grupo Nexpe – Brasil Brokers Participações S.A.  
 HBR Realty Empreendimentos Imobiliários S.A.  
 Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A.  
 IRB – Brasil Resseguros S.A.  
 Itaú Unibanco Holding S.A.  
 Itaúsa S.A.  
 Log Commercial Properties  
 LPS Brasil – Consultoria De Imóveis S.A. – Lopes Brasil  
 Multiplan Empreendimentos Imobiliários S.A.  
 Paraná Banco S.A.  
 Porto Seguro S.A.  
 São Carlos Empreendimentos e Participações S.A.  
 Simpar S.A.  
 Sul América S.A.  
 Syn Prop Tech – Cyrela Commercial Properties S.A. Empreendimentos e Participações  
 Wiz Soluções e Corretagem de Seguros S.A.

AES Brasil Energia S.A.  
 AES Tietê Energia S.A.  
 Alupar Investimento S.A.  
 Ambipar Participações e Empreendimentos S.A.  
 Ampla Energia e Serviços S.A.  
 CASAN – Companhia Catarinense de Águas e Saneamento  
 CEB – Companhia Energética de Brasília  
 CEEE-D – Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica  
 CEEE-GT – Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica  
 Celesc – Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.  
 Cemig – Companhia Energética de Minas Gerais  
 CESP – Companhia Energética de São Paulo  
 Coelba – Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia  
 Copasa – Companhia de Saneamento de Minas Gerais  
 Copel – Companhia Paranaense de Energia  
 CPFL Energia S.A.  
 CTEEP – Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista  
 EDP – Energias Do Brasil S.A.  
 Elektro Redes S.A.  
 Eletrobras – Centrais Elétricas Brasileiras S.A.  
 Enel Distribuição Ceará – Companhia Energética do Ceará  
 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.  
 Focus Energia Holding Participações S.A.  
 Light S.A.  
 Naturgy – Companhia Distribuição de Gás do Rio de Janeiro  
 Neoenergia Cosern – Companhia Energética do Rio Grande do Norte  
 Neoenergia Pernambuco – Companhia Energética de Pernambuco  
 Neoenergia S.A.  
 Omega Energia S.A.  
 Orizon Valorização de Resíduos S.A.  
 Rede Energia Participações S.A.  
 Rio Parapanema Energia S.A.  
 Sabesp – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo  
 Sanepar – Companhia de Saneamento do Paraná  
 Transmissora Aliança de Energia Elétrica S.A.



# Empresas que integram a amostra deste estudo



## Bens Industriais

Aeris Indústria e Comércio de Equipamentos para  
Geração de Energia S.A.  
Allpark Empreendimentos, Participações e Serviços S.A.  
Atma Participações S.A.  
Azul S.A.  
CCR S.A.  
Ecorodovias Infraestrutura e Logística S.A.  
Embpar Participações S.A.  
Embraer S.A.  
Ferrovia Centro-Atlântica S.A.  
Fras-Le S.A.  
Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.

GPS Participações e Empreendimentos S.A.  
Hidrovias do Brasil S.A.  
Indústrias Romi S.A.  
JSL S.A.  
Kepler Weber S.A.  
Log-In Logística Intermodal S.A.  
Marcopolo S.A.  
Metalfrio Solutions S.A.  
Mills Estruturas e Serviços de Engenharia S.A.  
Portobello – Pbg S.A.  
Priner Serviços Industriais S.A.  
Randon S.A. Implementos e Participações

Rumo S.A.  
Santos Brasil Participações S.A.  
Schulz S.A.  
Sequoia Logística e Transportes S.A.  
Taurus Armas S.A.  
Tegma Gestão Logística S.A.  
Tupy S.A.  
Valid Soluções S.A.  
WEG S.A.  
WLM Participações e Comércio de Máquinas e  
Veículos S.A.



## Consumo Não-cíclico

Ambev S.A.  
Atacadão S.A.  
Boa Safra Sementes S.A.  
Bombril S.A.  
Brasilagro - Companhia Brasileira de Propriedades  
Agrícolas  
BRF S.A.  
Camil Alimentos S.A.

GPA - Companhia Brasileira de Distribuição  
Grupo Mateus S.A.  
Jalles Machado S.A.  
JBS S.A.  
Josapar - Joaquim Oliveira S.A. - Participações  
M. Dias Branco S.A. Indústria e Comércio de Alimentos  
Marfrig Global Foods S.A.  
Minerva S.A.

Natura &CO Holding S.A.  
São Martinho S.A.  
Sendas Distribuidora S.A.  
SLC Agrícola S.A.  
Terra Santa Agro S.A.





# Empresas que integram a amostra deste estudo



## Materiais Básicos

Bradespar S.A.  
Braskem S.A.  
Companhia Siderúrgica Nacional  
CSN Mineração S.A.  
Dexxos Participações S.A.  
Duratex S.A.  
Eucatex S.A. Indústria e Comércio  
Ferbasa - Companhia Ferro Ligas da Bahia  
Gerdau S.A.  
Irani Papel e Embalagem S.A.

Klabir S.A.  
Mangels Industrial S.A.  
Metalúrgica Gerdau S.A.  
Parapanema 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.



## Saúde

Blau Farmacêutica S.A.  
DASA - Diagnósticos da América S.A.  
Dimed S.A. – Distribuidora De Medicamentos  
Empreendimentos Pague Menos SA  
Fleury S.A.  
Grupo Alliar - Centro de Imagem Diagnósticos S.A.  
Hapvida Participações e Investimentos S.A.  
Hospital Mater Dei S.A.  
Hypera Pharma - Hypera S.A.

Instituto Hermes Pardini S.A.  
Notre Dame Intermédica Participações S.A.  
Odontoprev 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.  
Rede d1000 - D1000 Varejo Farma Participações S.A.





# Empresas que integram a amostra deste estudo



## Tecnologia da Informação

Bemobi Mobile Tech S.A.  
Enjoei S.A.  
Getninjas S.A.  
Infracommere CXAAS S.A.  
Intelbras S.A.  
Linx S.A.  
Locaweb Serviços de Internet S.A.  
Méliuz S.A.

Moby S.A.  
Mosaico Tecnologia ao Consumidor S.A.  
Neogrid Participações S.A.  
Padtec Holding S.A.  
Positivo Tecnologia S.A.  
Sinqia S.A.  
TOTVS S.A.  
Westwing Comércio Varejista S.A.



## Comunicações

Eletromídia S.A.  
Telefônica Brasil S.A.  
TIM S.A.



## Petróleo, Gás e Biocombustíveis

3R Petroleum Óleo e Gás S.A.  
Cosan S.A.  
Enauta Participações S.A.  
Grupo Ultra – Ultrapar Participações S.A.  
OceanPact Serviços Marítimos S.A.

Petrobras – Petróleo Brasileiro S.A.  
PetroReconcavo S.A.  
PetroRio S.A.  
Refit – Refinaria de Petróleo Manguinhos S.A.  
Vibra Energia – BR Distribuidora S.A.

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

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre esse tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em mais de 30 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, em mais de 15 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de conselhos de administração, conselhos fiscais e comitês de auditoria. O Board Leadership Center da KPMG (BLC) atua na promoção de boas práticas de governança corporativa para gerar valor de longo prazo e aumentar a confiança dos *stakeholders*.

O ACI Institute Brasil já promoveu mais de 75 Mesas de Debates e os membros do ACI recebem, quinzenalmente e em primeira mão, uma *newsletter* com informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, *compliance*, auditoria, ESG e outros assuntos. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar 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

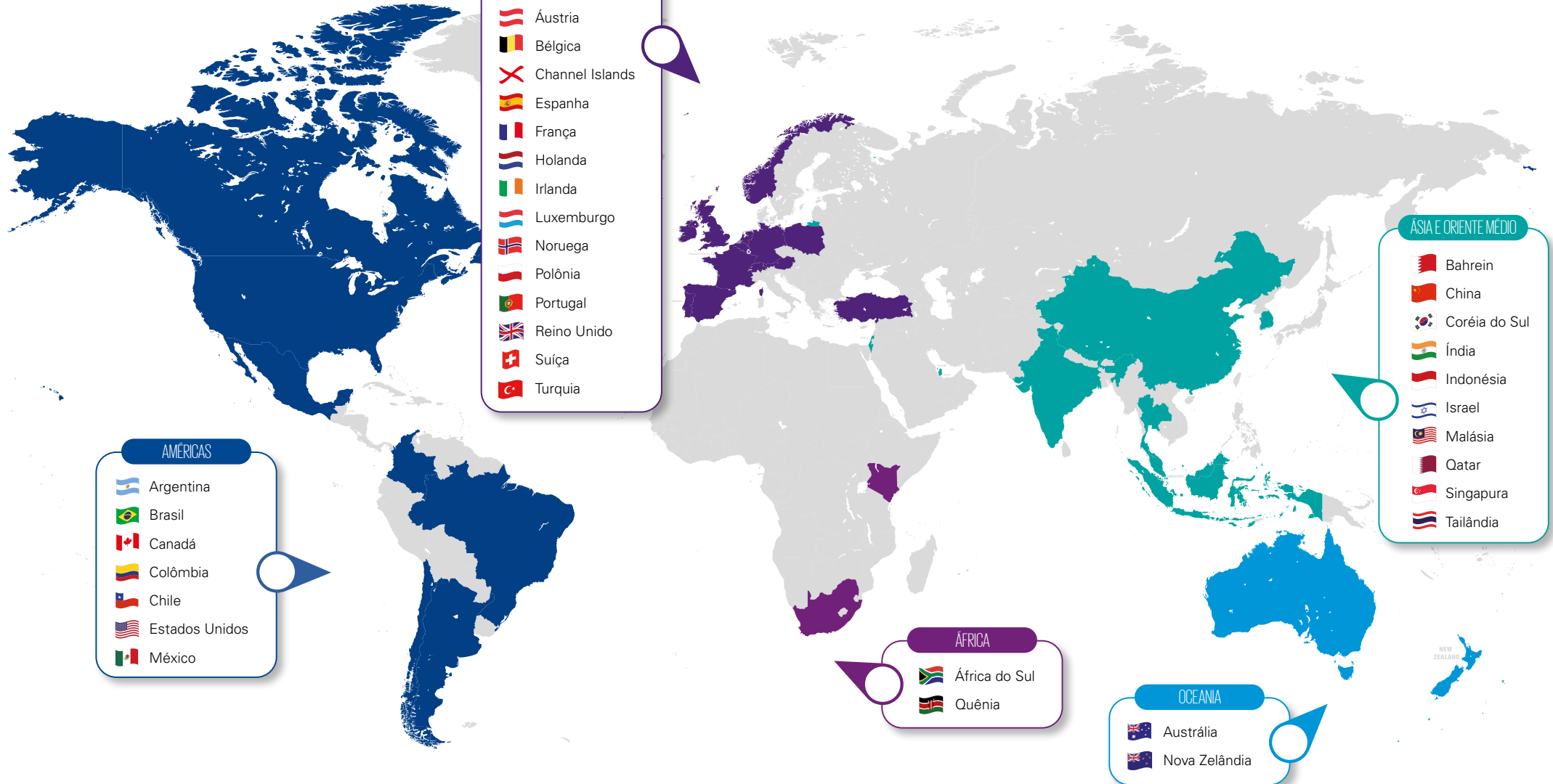
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

## KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



# ACI no mundo



# Fale com o nosso time



## ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

## KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

### Sidney Ito

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

### Fernanda Allegretti

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

### Entre em contato pelo email:

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



#KPMGTransforma



Baixe o APP  
KPMG Brasil

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



[/kpmgbrasil](https://www.youtube.com/kpmgbrasil)

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

© 2022 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados.

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