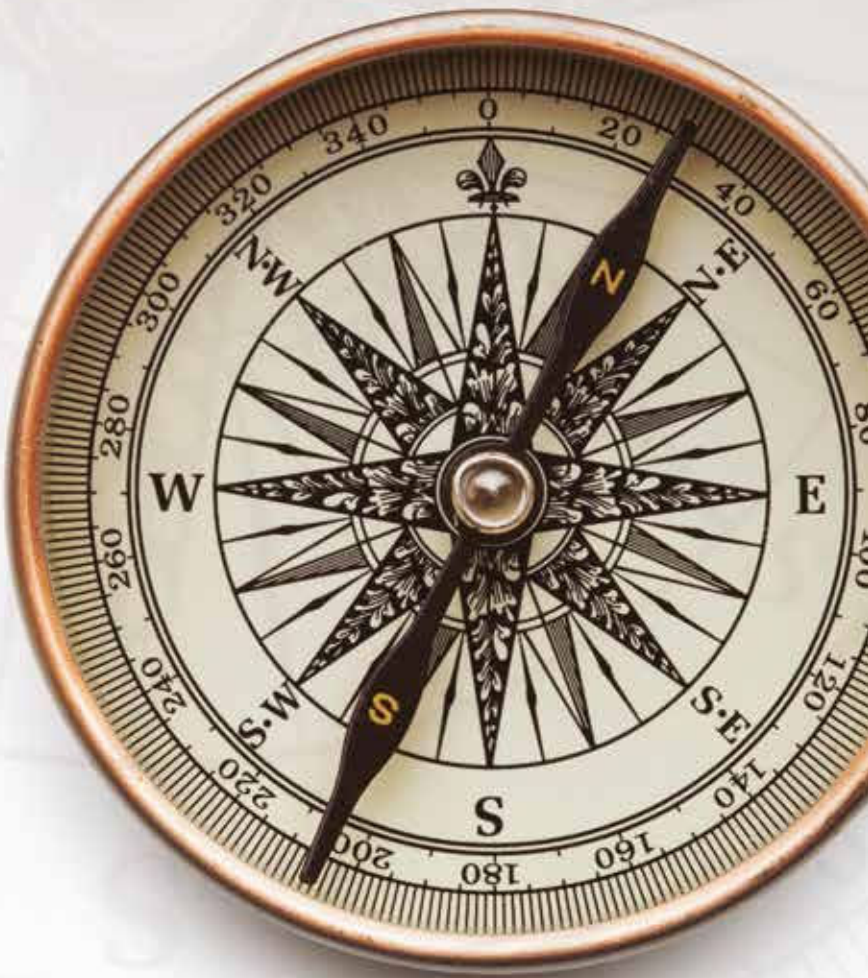
KPMG

Pesquisa Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil



1ª edição

www.kpmg.com.br

340
320
N·W
300
280
W
260
240
220
S

Índice

4 Introdução

Resultado da Pesquisa 12

37 Principais Riscos

Conclusão 10

Introdução

Sidney Ito
Sócio-líder de Consultoria em Riscos da KPMG no Brasil e na América do Sul

Renata Bertele
Sócia-diretora de Consultoria em Riscos da KPMG no Brasil

Desde 1999, a KPMG no Brasil tem se empenhado em ser protagonista na discussão e no desenvolvimento do gerenciamento de riscos. O tema, que tradicionalmente se concentrava em *hedge*, crédito e seguros, foi sendo aprofundado à medida que perdas, catástrofes ou danos materiais foram surgindo, seja nas questões de derivativos, fraudes e erros contábeis, falhas na condução estratégica do negócio, nas fraudes corporativas, na reputação e imagem das empresas e seus administradores ou nas questões tecnológicas. Este aprofundamento também se desenvolveu entre os maiores preocupados no assunto, de forma que o gerenciamento de riscos deixou de estar somente na agenda dos gestores para ser assunto rotineiro na agenda do Conselho de Administração e dos próprios investidores e *stakeholders* das empresas. Hoje, é bastante claro que gerenciar riscos é obrigação de todos os profissionais e que deve fazer parte da cultura corporativa.

Nesse contexto, esta Pesquisa sobre a Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil, que você tem em mãos, procura demonstrar todo este caminho percorrido, além de muito que ainda precisa ser feito: 56% das corporações, por exemplo, não têm uma Gestão de Riscos considerada madura. Outro dado revela que um dos maiores obstáculos à implementação da Gestão de Riscos em algumas empresas ainda é a resistência às mudanças no âmbito do Conselho de Administração e da própria Diretoria.

Como citei, uma coisa é certa, o gerenciamento de riscos hoje tem pelo menos a atenção de todos – 44% dos respondentes da Pesquisa disseram que seu processo foi estabelecido em até três anos. Em um ambiente cada vez mais competitivo e disruptivo, estarão à frente aqueles que encararem o gerenciamento de riscos como uma oportunidade de otimização do negócio, para o seu crescimento, modernização e distinção em relação à concorrência.

A Gestão de Riscos faz parte da agenda executiva global, uma vez que as empresas enfrentam uma série de desafios cada vez mais complexos. Os riscos e as oportunidades estão presentes no dia a dia, e as empresas que não conseguem gerenciá-los de forma adequada colocam em "xeque" seu futuro.

As empresas não procuram apenas uma visão retroativa, de espelho retrovisor, mas também uma visão do para-brisa sobre aonde estão indo e como navegar pela paisagem de riscos, oportunidades, avanços dos requisitos regulatórios, concorrência e globalização. Além disso, a economia global continua a ser frágil e os mercados emergentes são desconhecidos para muitos Executivos.

Esses obstáculos muitas vezes crescem mais rápido do que as habilidades das empresas para responder a eles e o ambiente complexo do mercado requer uma capacidade ainda mais forte das empresas em dominar e otimizar o processo de Gestão de Riscos.

Esta é a principal mensagem da 1ª edição da Pesquisa da Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil, que teve como objetivo capturar a percepção do estágio da utilização da Gestão de Riscos como ferramenta de gestão.

Boa leitura!

Metodologia da Pesquisa

1ª edição da Pesquisa da Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil

Conduzida por meio de uma **plataforma Web** e realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2017.

A Pesquisa contemplou **38 perguntas** com foco nos **7 elementos** da Metodologia de Gestão de Riscos da KPMG e considerou os atributos desses elementos em uma escala com 5 níveis: **fraco, sustentável, maduro, integrado e avançado.**

Níveis de maturidade de Gestão de Riscos

Fraco

- Os pré-requisitos de governança para uma estrutura de gerenciamento de riscos não estão implementados.
- O processo de Gestão de Riscos é isolado, não documentado, inconsistente e/ou sem clareza.
- As atividades de Gestão de Riscos não estão alinhadas à estratégia de negócios.
- O processo de Gestão de Riscos depende de pessoas.
- Riscos não são considerados no momento da tomada de decisão.

Sustentável

- As expectativas das partes interessadas internas e externas são minimamente atendidas.
- As atividades de Gestão de Riscos são limitadas, sendo algumas delas alinhadas à estratégia de negócios.
- As capacidades de Gestão de Riscos variam entre as "três linhas de defesa".
- A utilização de tecnologia é limitada e inconsistente.
- Foco limitado em riscos emergentes e/ou nas análises de cenário.

Maduro

- O Conselho de Administração e os Executivos estão cada vez mais confiantes de que os riscos estão sendo gerenciados com eficácia, com base em esforços para identificação de riscos emergentes, *benchmarking* e uso de apetite, tolerância a risco e limites.
- As atividades de Gestão de Riscos estão alinhadas à estratégia de negócios.
- As atividades corporativas de Gestão de Riscos demonstram o nível de consistência, mas operações remotas ou unidades de negócios não são integradas.
- O uso da tecnologia não é integrado.

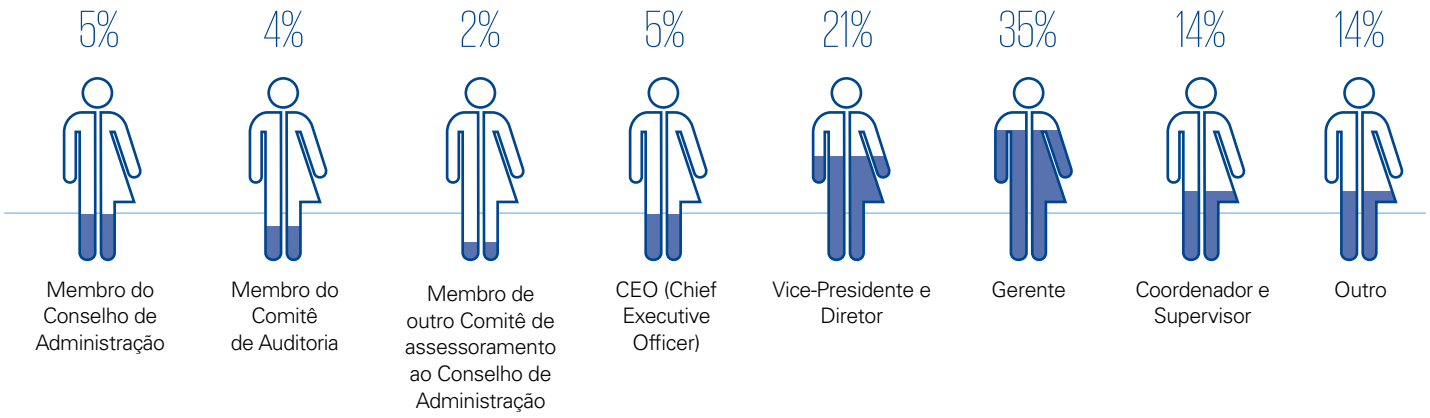
Integrado

- As capacidades e atividades de Gestão de Riscos são integradas e coordenadas corporativamente e em operações remotas e unidades de negócios.
- Os objetivos da Gestão de Riscos e a proposta de geração de valor estão consistentemente alinhados à estratégia dos negócios.
- Ferramentas e processos comuns em toda empresa são utilizados no monitoramento, na mensuração e no reporte de riscos.

Avançado

- As atividades de Gestão de Riscos estão completamente inseridas no planejamento estratégico, na alocação de capital e nas decisões diárias.
- Um sistema de alerta antecipado está em vigor para notificar o Conselho de Administração e os responsáveis pela Gestão de Riscos quando o nível de tolerância a riscos é atingido.
- A Gestão de Riscos é uma fonte para a vantagem competitiva.
- A avaliação de desempenho considera formalmente a Gestão de Riscos.

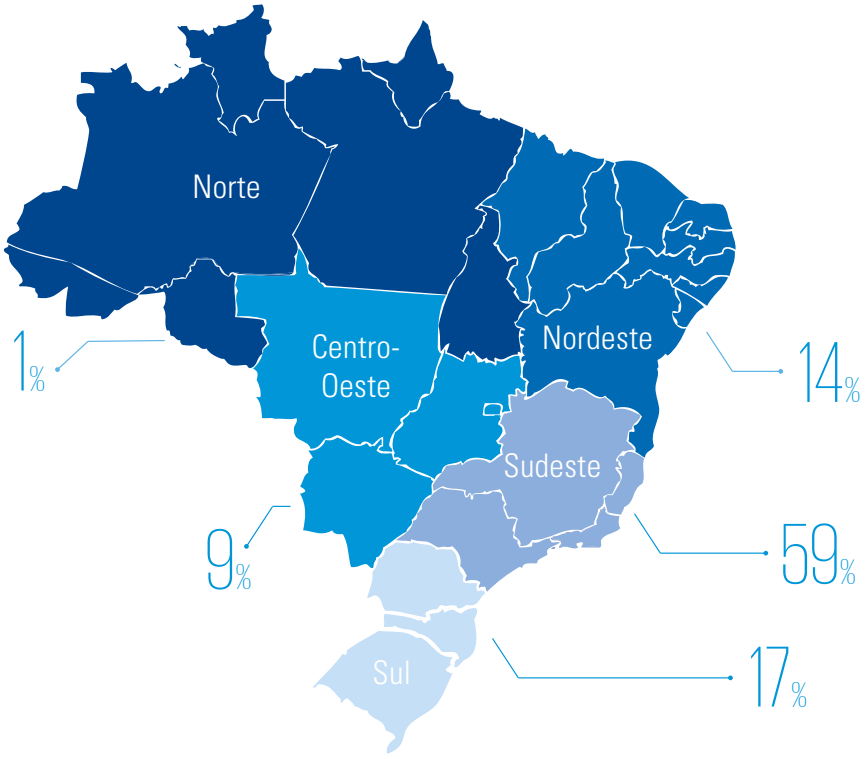
Perfil das Empresas e Respondentes



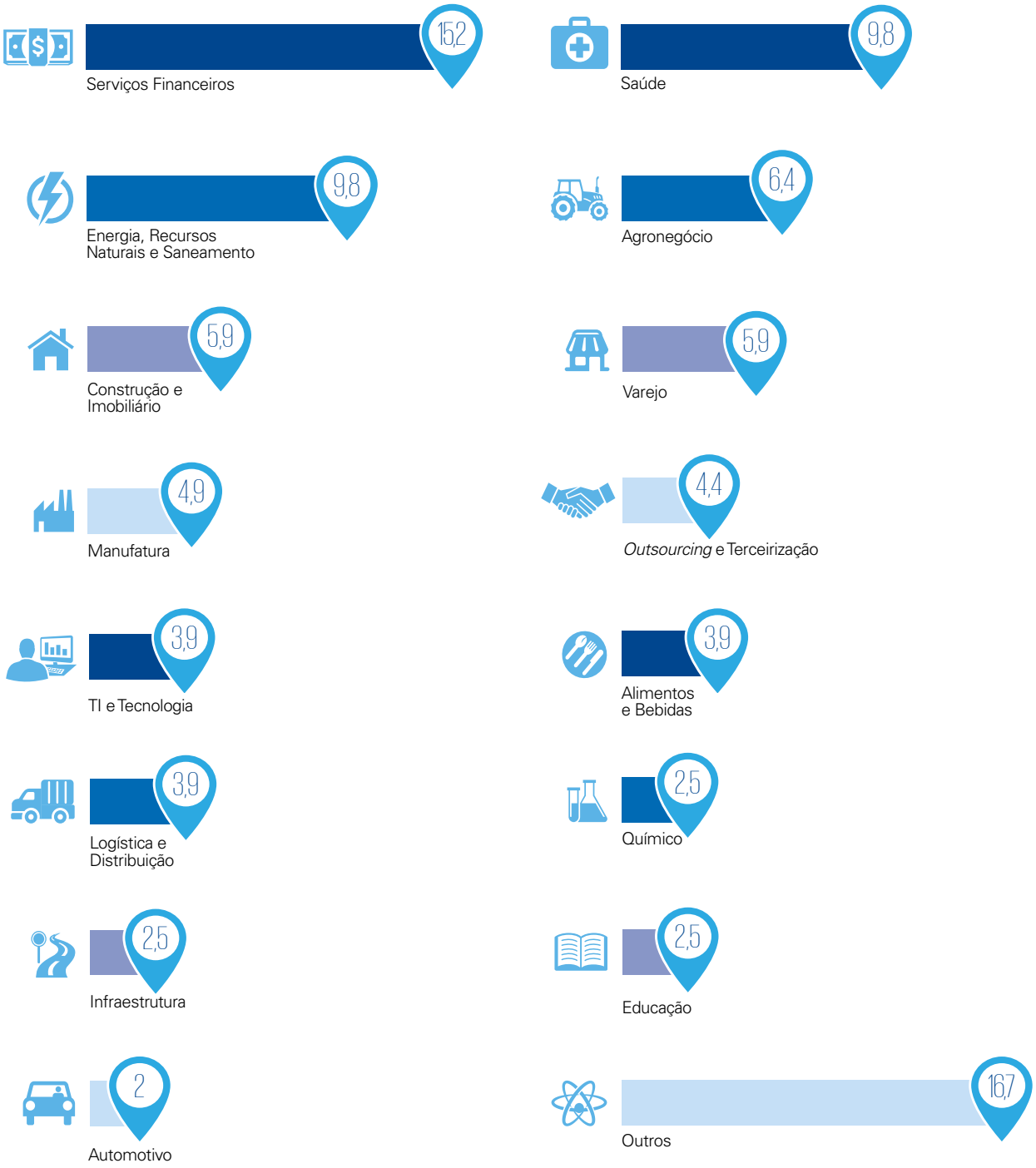
Cargo dos respondentes

37% dos respondentes mantém cargos Executivos ou são membros de Conselhos ou Comitês.

Sede das empresas

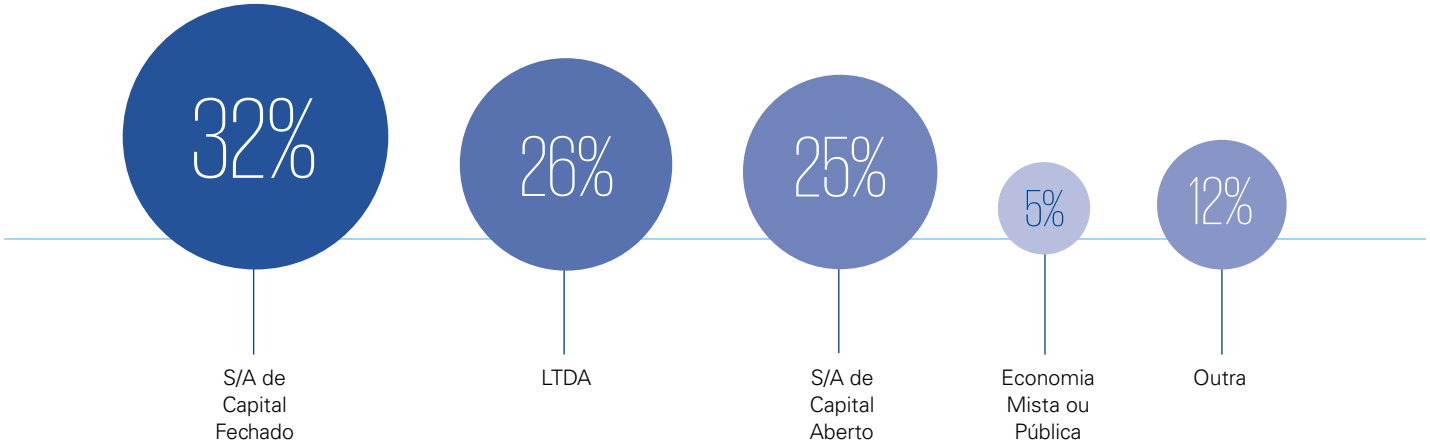


Segmento das empresas (%)

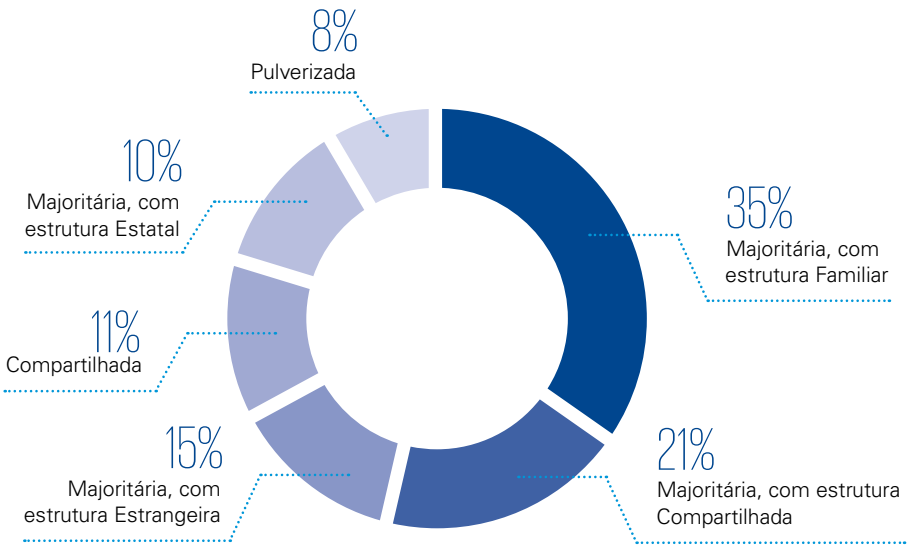


Número de colaboradores das empresas

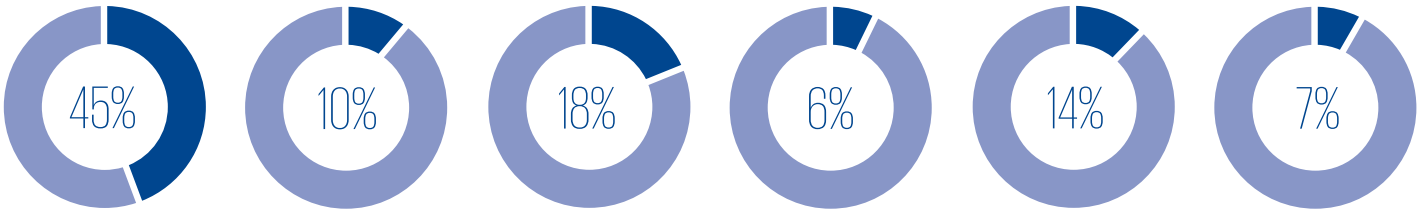
Forma jurídica das empresas



Composição acionária das empresas



Faturamento anual das empresas



Mais de R$ 1 Bilhão

De R$ 500 Milhões a R$ 1 Bilhão

De R$ 100 Milhões a R$ 499 Milhões

De R$ 50 Milhões a R$ 99 Milhões

Até R$ 49 Milhões

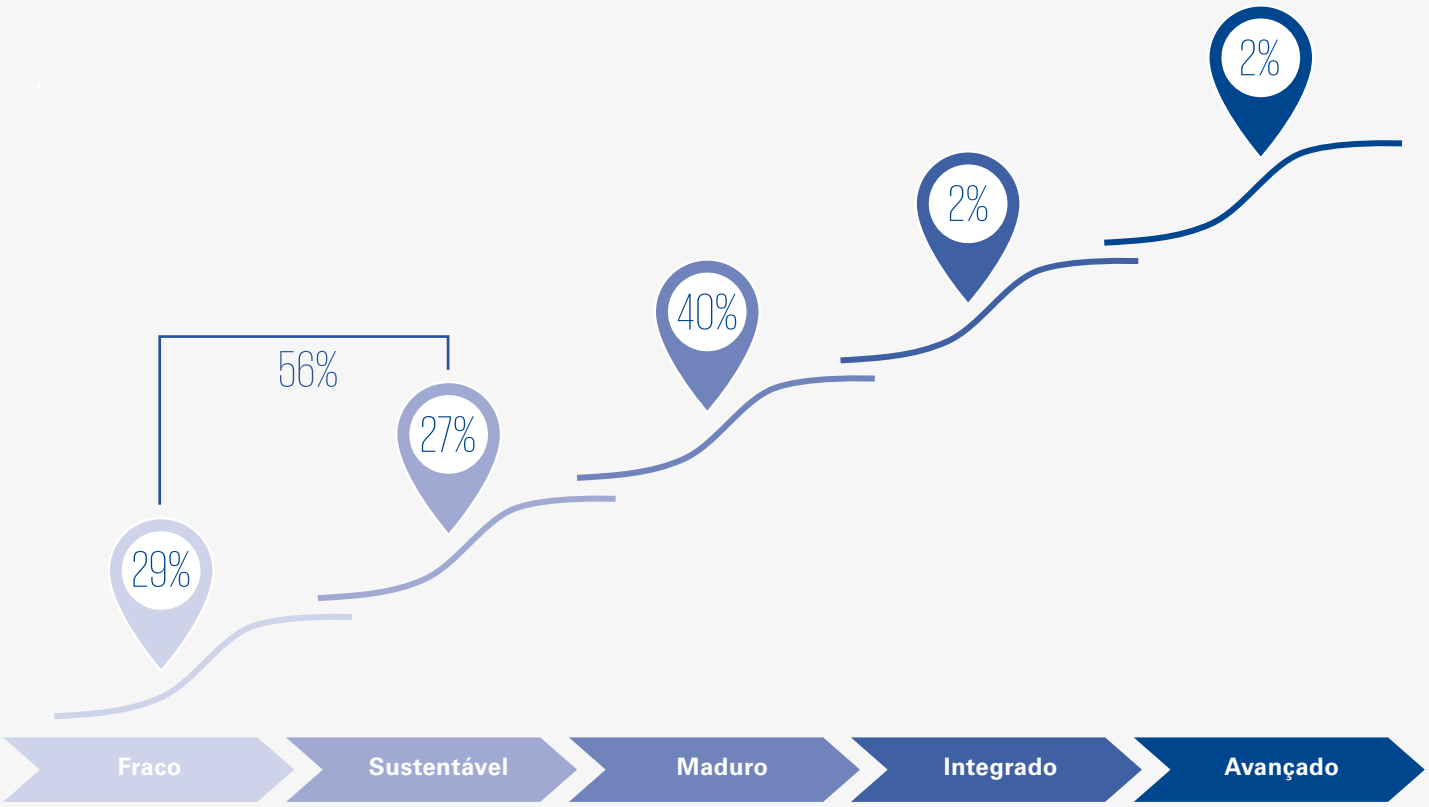
Não sei opinar

Conclusão

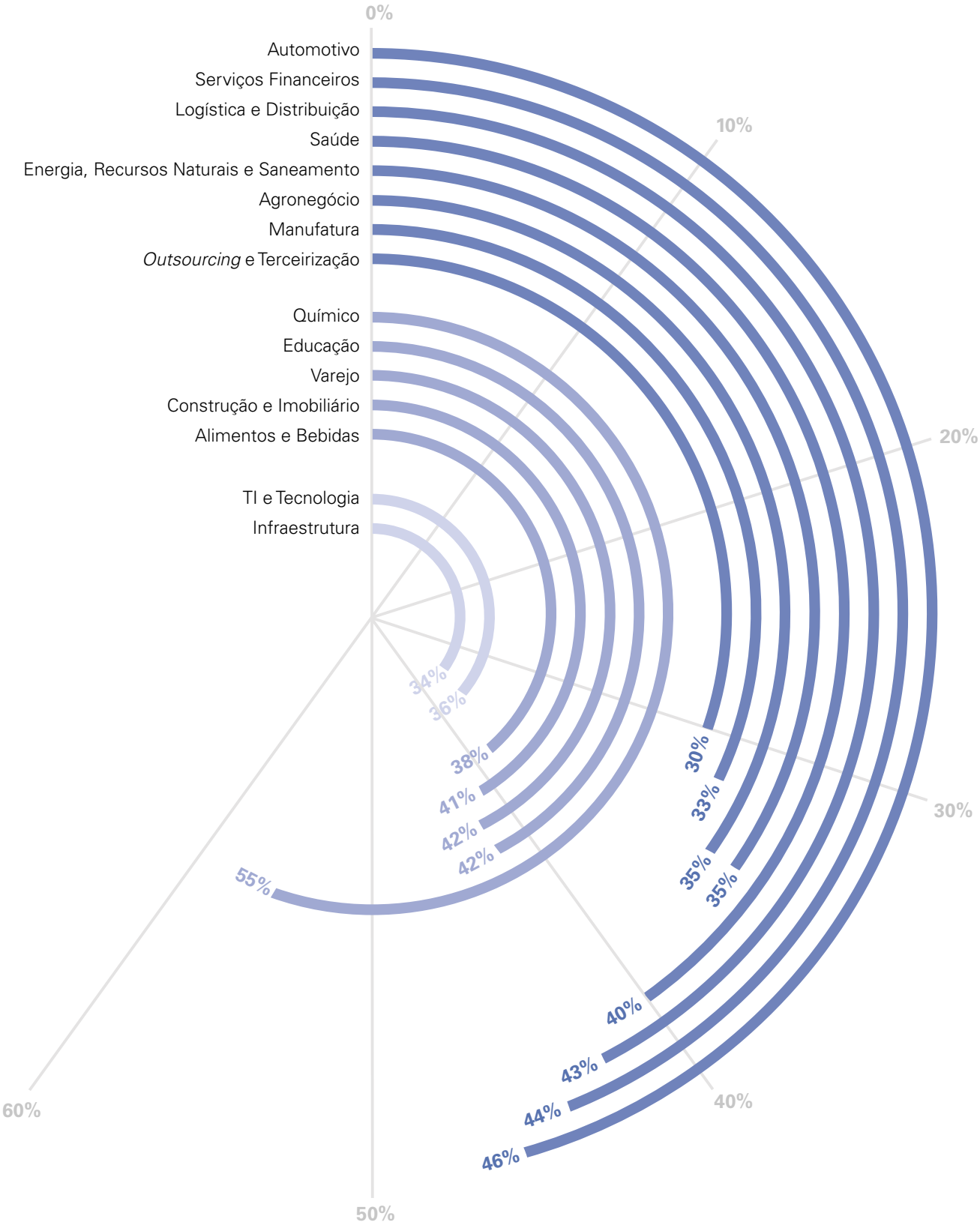
Com as constantes mudanças vividas pelas empresas, relacionadas principalmente à inovações, concorrência, mudanças geopolíticas e tecnologias disruptivas, o ajuste da estratégia aos riscos e às oportunidades torna-se fundamental para o crescimento e a sustentabilidade das empresas.

A primeira etapa para a construção de um processo de Gestão de Riscos eficiente é identificar em qual nível de maturidade a empresa se encontra e quais devem ser os pontos a serem implementados para atingir o nível de maturidade esperado pela empresa e suas partes interessadas.

Contrariamente ao modelo esperado da função de Gestão de Riscos como boa prática, visando a Gestão de Riscos como ferramenta de gestão, **56%** das empresas apresentam nível de maturidade em Gestão de Riscos abaixo da classificação "maduro".



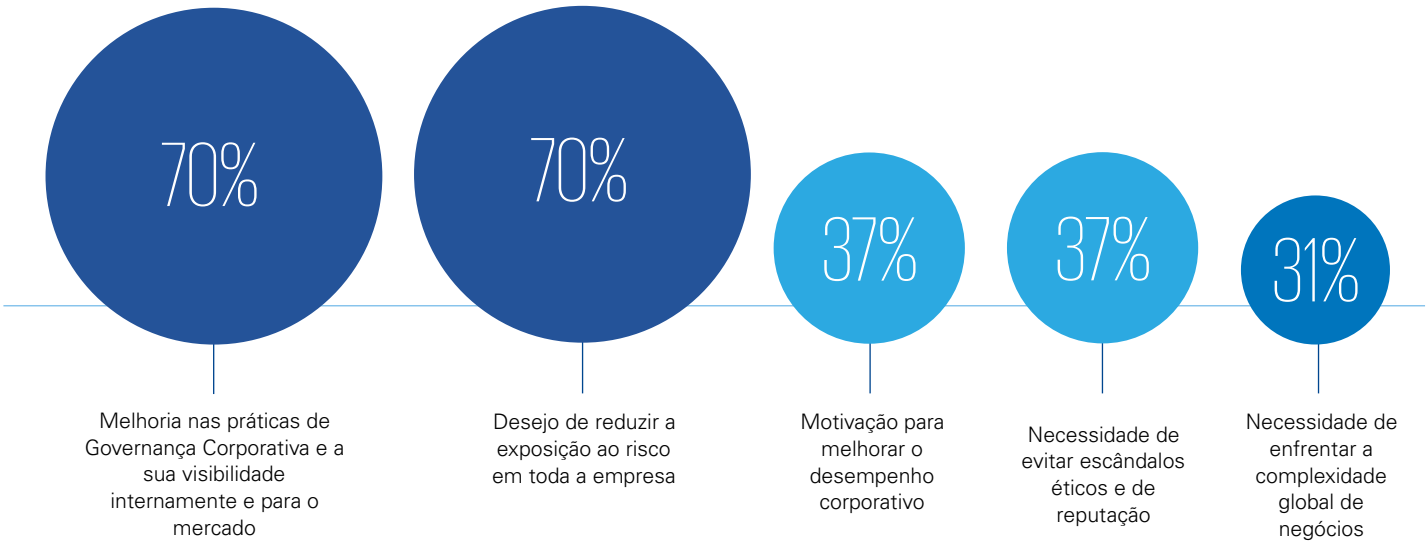
Nível de maturidade predominante de Gestão de Riscos por segmento



Fraco | Sustentável | Maduro | Integrado | Avançado

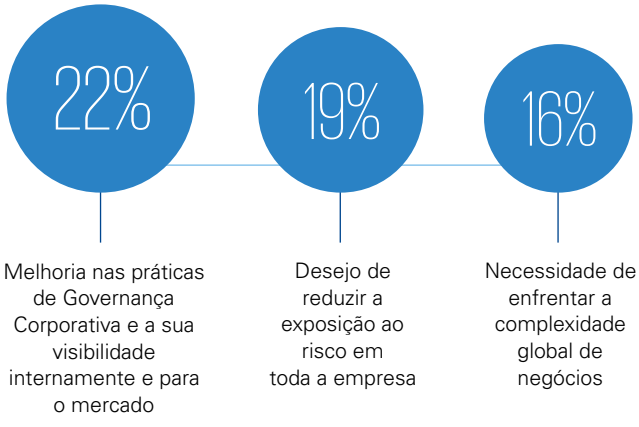
Resultado da Pesquisa

Os principais influenciadores para implementação da Gestão de Riscos

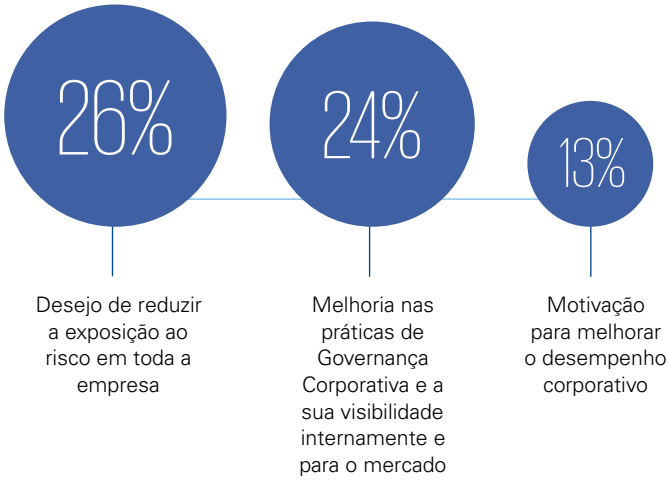


Os principais influenciadores para implementação da Gestão de Riscos, na perspectiva de:

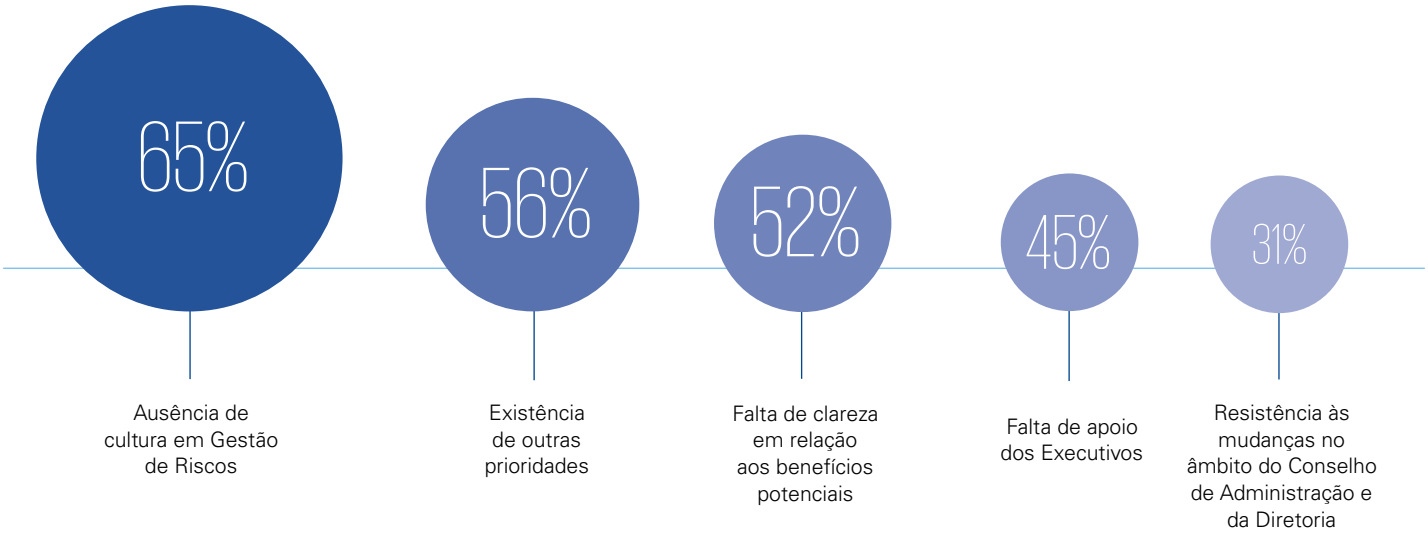
Membros de Comitês e Conselhos de Administração



CEO's, Vice-Presidentes e Diretores

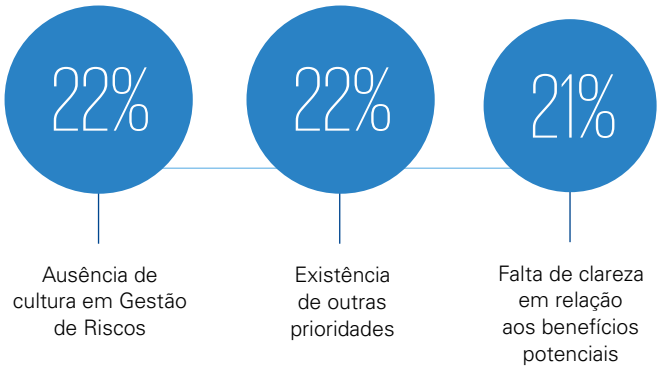


Os 5 obstáculos mais citados para a implementação da Gestão de Riscos

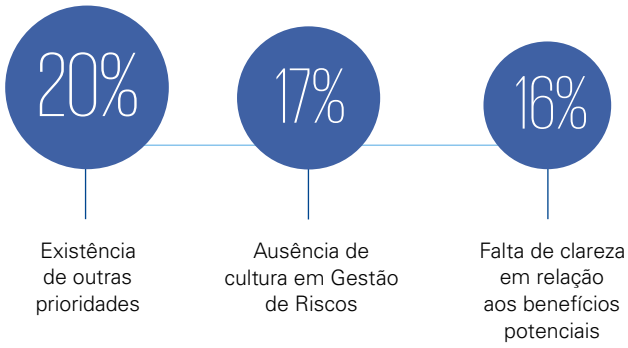


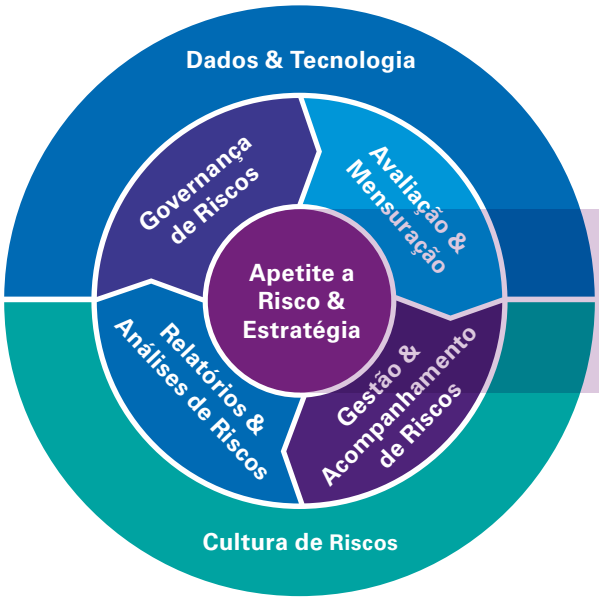
Os obstáculos mais citados para a implementação da Gestão de Riscos, na perspectiva de:

Membros de Comitês e Conselhos de Administração



CEO's, Vice-Presidentes e Diretores





Apetite a Risco & Estratégia

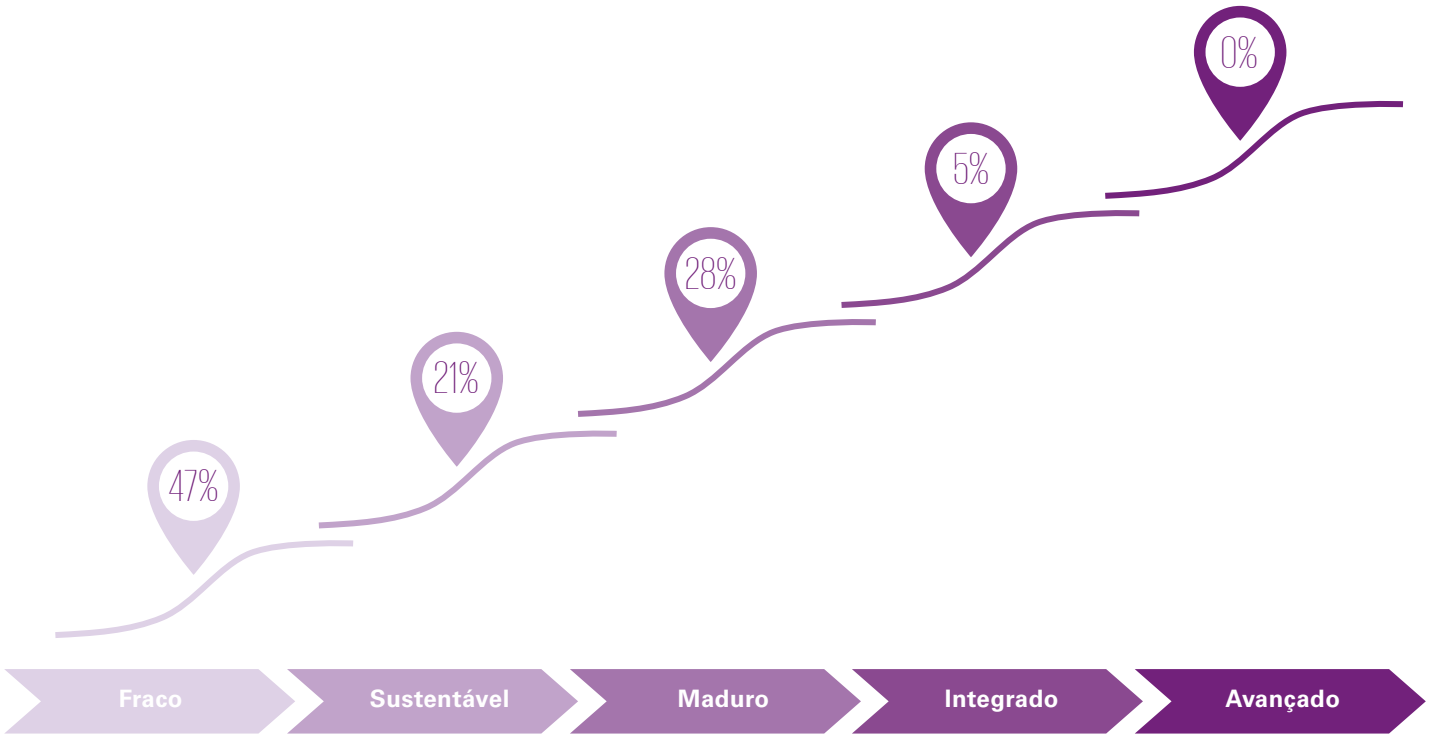
Alinhamento/decisão consciente de usar o gerenciamento de riscos para permitir a realização de planos de negócios, metas e objetivos estratégicos. Inclui uma posição de Apetite a Risco, suportada por tolerância aos riscos, limites e protocolos de violação associados para controlar os níveis de risco em toda a empresa.

Ao utilizar uma abordagem estruturada para a definição do Apetite a Risco, uma empresa obtém maior entendimento acerca do impacto que está disposta a assumir para atingir seus objetivos estratégicos, ou seja, sobre sua sensibilidade financeira para riscos.

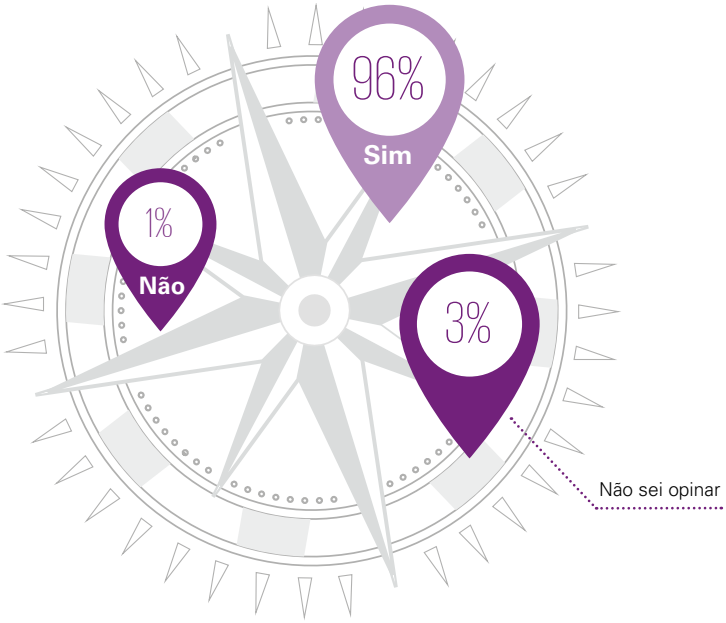
Como o Apetite a Risco reflete a maneira que uma empresa gostaria de ser percebida perante suas partes interessadas, um desafio de fundamental importância é que seja desenvolvido um entendimento comum entre o Conselho de Administração e os Executivos sobre o tema, visto que ele é uma importante ferramenta de apoio para a tomada de decisões sobre quanto risco assumir.

Assim que a estratégia de uma empresa é revisada e atualizada, seu apetite a risco deve ser revisitado para confirmar que ele suportará o alcance dos objetivos estratégicos alinhados com suas partes interessadas.

Nível da maturidade das empresas do Brasil em Apetite a Risco & Estratégia

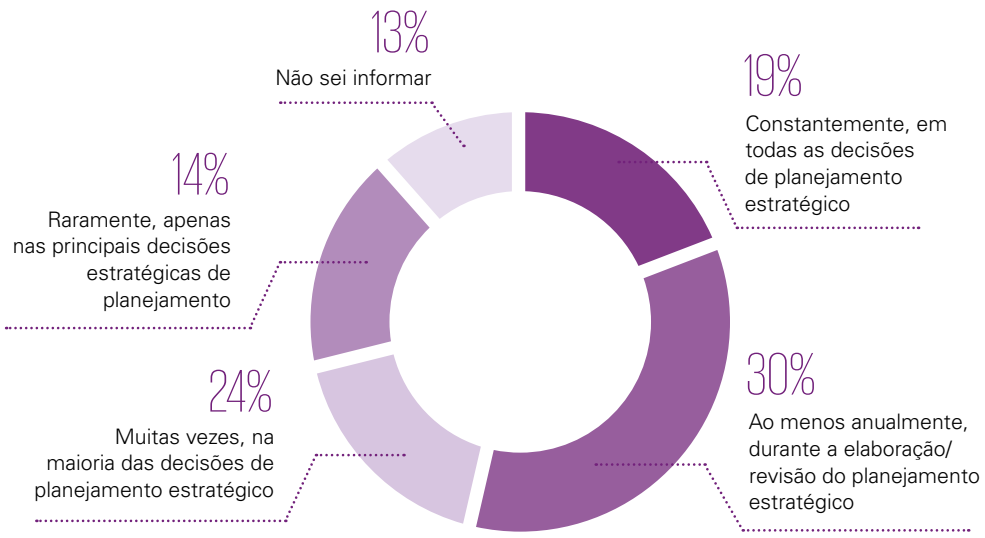


96% entendem que a Gestão de Riscos favorece o atingimento dos objetivos

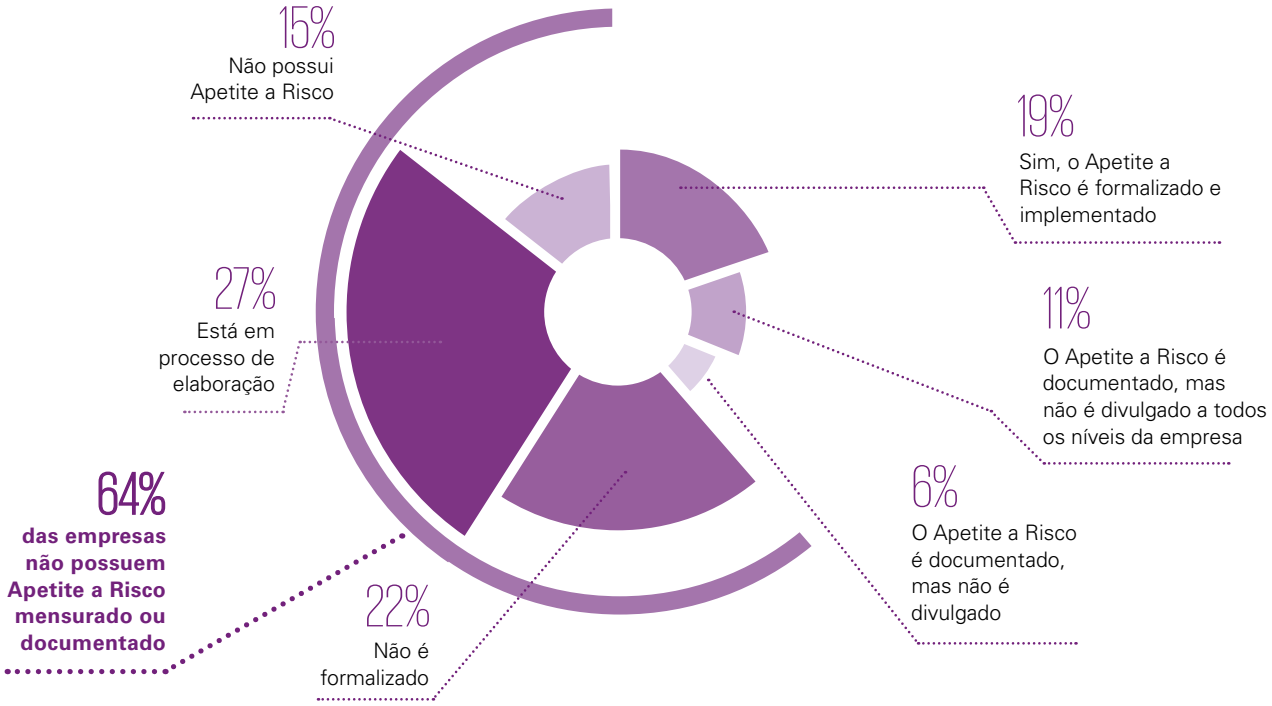


Divergente a este entendimento, 69% afirmam não haver interface entre a Gestão de Riscos e o Planejamento Estratégico

Frequência em que os aspectos de riscos e suas consequências são considerados no Planejamento Estratégico das empresas

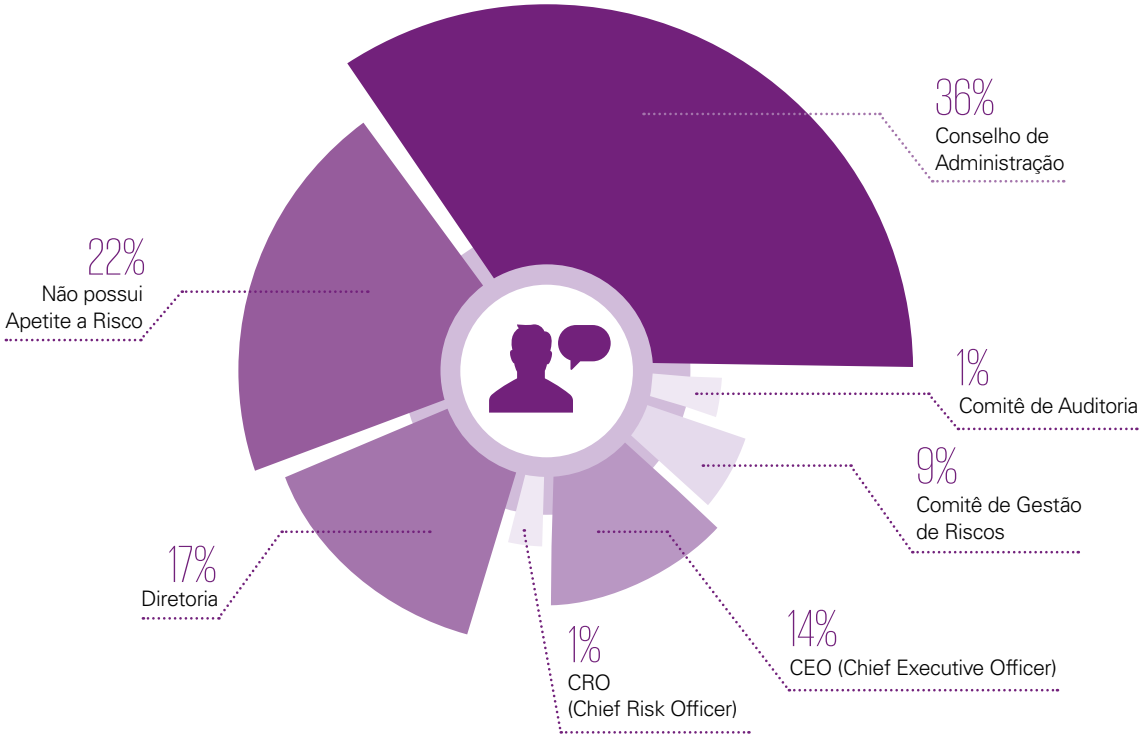


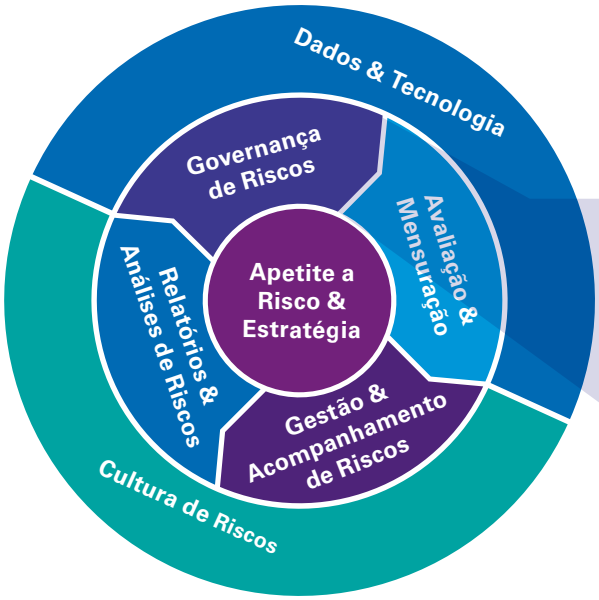
As empresas possuem Apetite a Risco formalizado e implementado?



O nível de maturidade se mostra prejudicado ao constatarmos que 64% das empresas não possuem Apetite a Risco mensurado ou documentado. Porém, as empresas já mostram uma preocupação frente a este tema quando verifica-se que a maior parte dos respondentes, 27%, afirmou que o Apetite a Risco está em processo de elaboração.

36% dos respondentes apontam que o Conselho de Administração aprova o Apetite a Risco





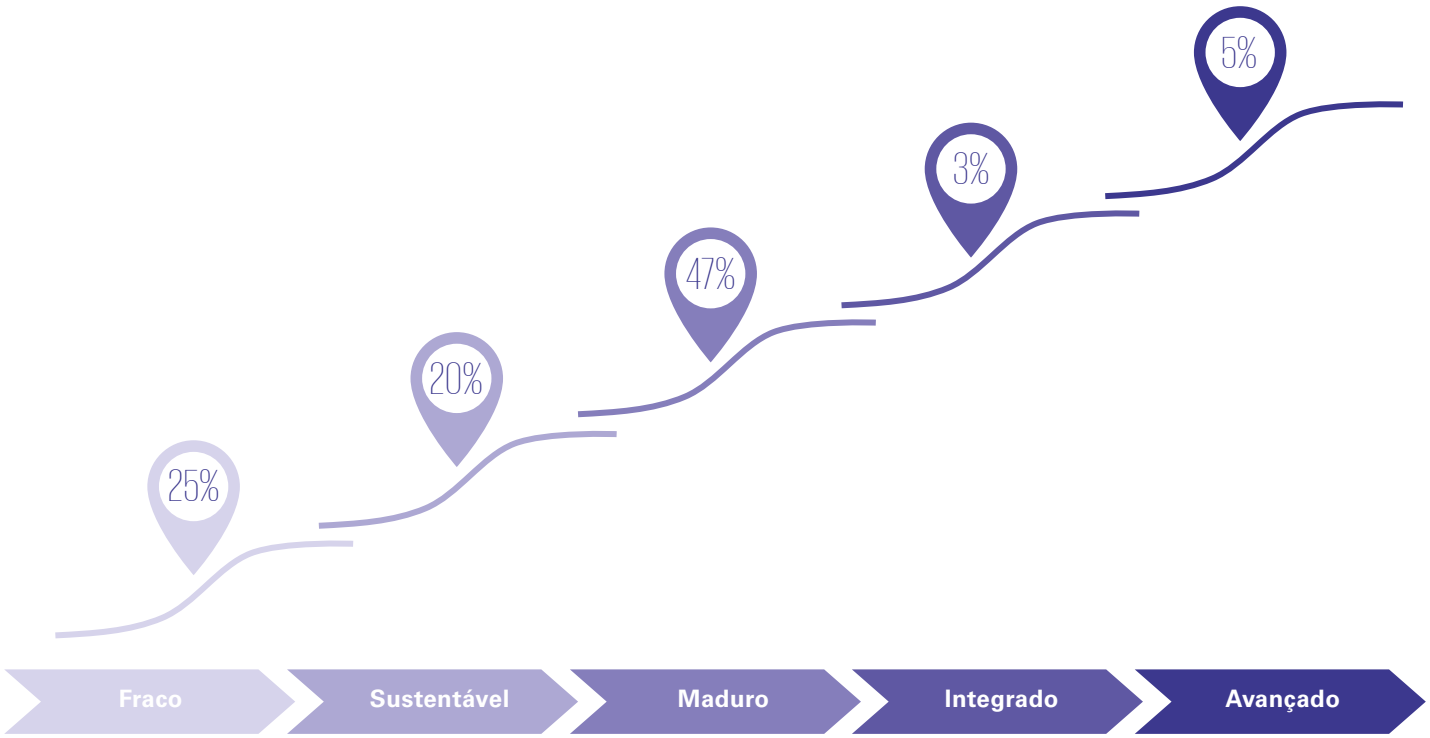
Governança de Riscos

Uma estrutura através da qual uma empresa dirige, controla e reporta suas atividades de Gestão de Riscos. Ela engloba papéis e responsabilidades claramente definidos, poder de decisão, modelo operacional de Governança de Riscos e linhas de comunicação.

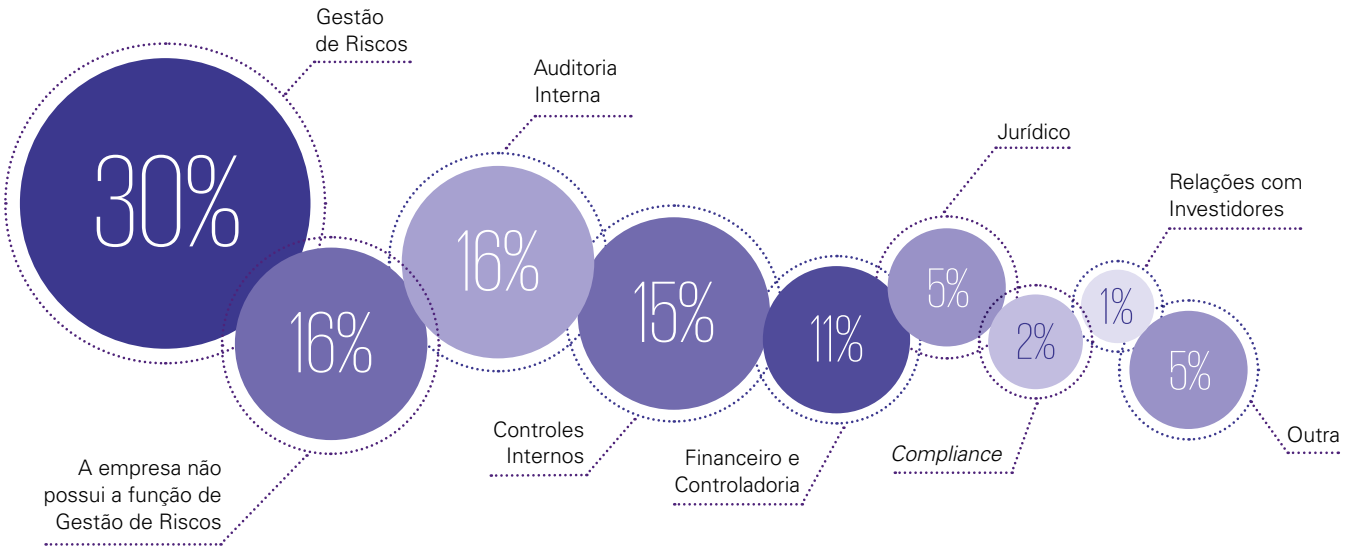
A Governança de Riscos está pautada no estabelecimento do processo, que tem por intuito definir os agentes envolvidos no processo de gerenciamento de riscos e seus papéis e responsabilidades, estabelecer as diretrizes e estrutura da área de Gestão de Riscos e definir os mecanismos de monitoramento e reporte dos riscos.

O Conselho de Administração tem por responsabilidade supervisionar o processo de gerenciamento de riscos e compreender o vínculo entre Gestão de Riscos e estratégia. Os membros do Conselho requerem atualizações regulares dos Executivos e estão envolvidos diretamente com os Donos dos riscos designados. Com uma comunicação aberta entre o Conselho e os Executivos, as empresas poderão usar a Gestão de Riscos como uma ferramenta que vincula a estratégia de longo prazo com a implementação de curto prazo.

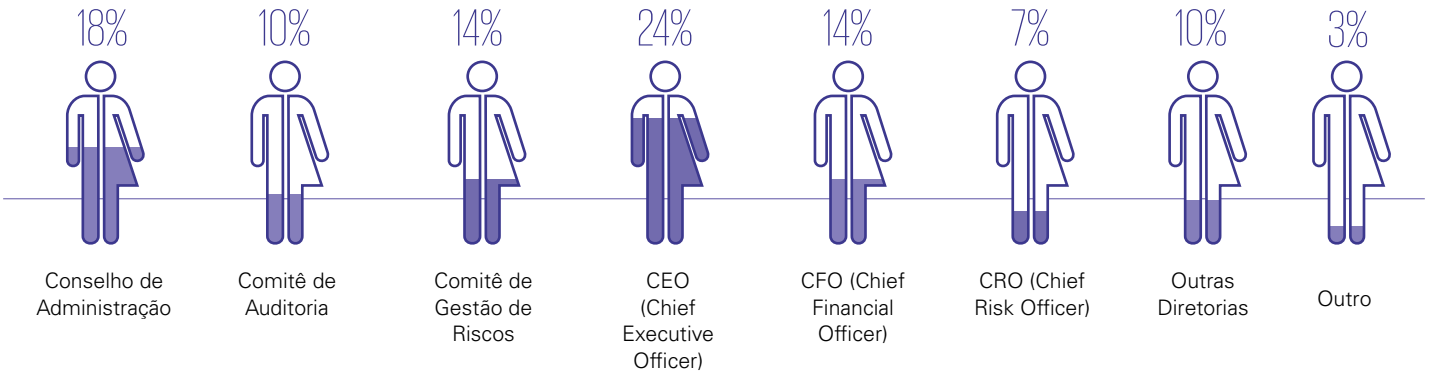
Nível da maturidade das empresas do Brasil em Governança de Riscos



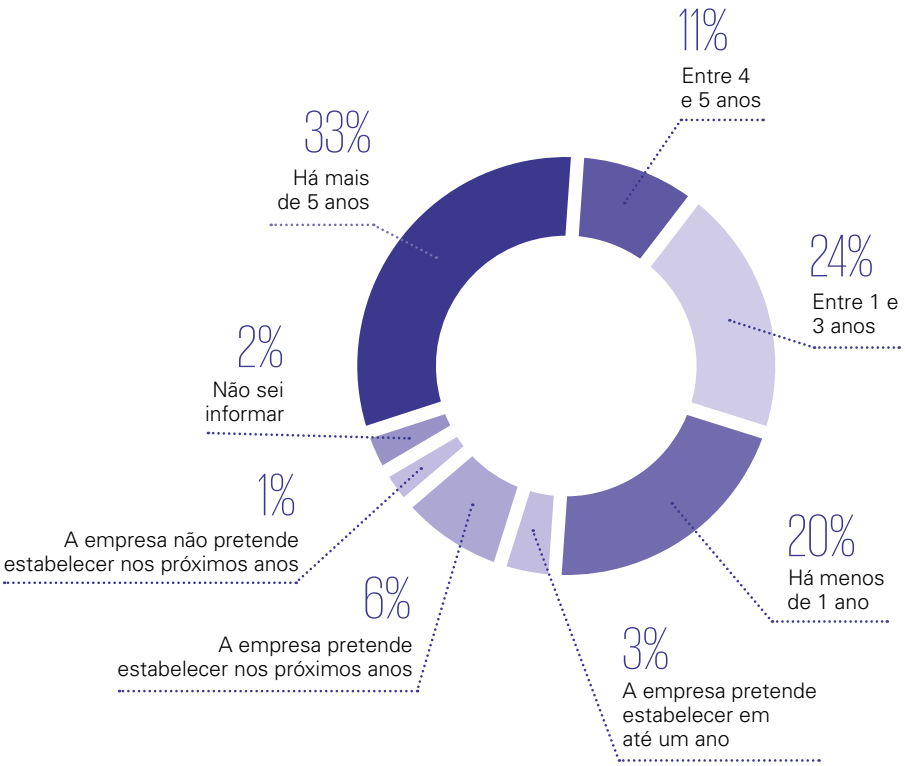
A função de Gestão de Riscos é desempenhada pelas seguintes áreas



Para quem a Gestão de Riscos se reporta

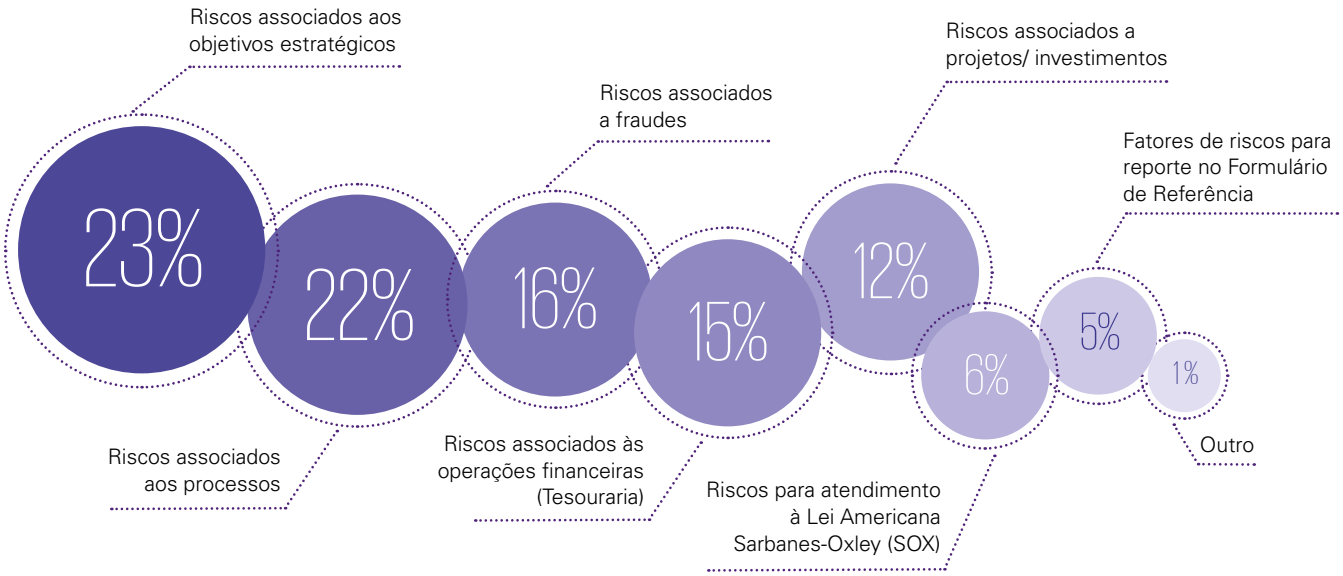


Tempo em que o processo de Gestão de Riscos está estabelecido nas empresas



Conforme demonstrado no gráfico, o processo de gerenciamento de riscos ainda é recente na maioria das empresas, sendo constatado que 44% dos respondentes têm processo estabelecido em até 3 anos – havendo 20% com menos de 1 ano.

Principais focos de atuação da função de Gestão de Riscos



Nível de envolvimento do Conselho de Administração na Gestão de Riscos

O Conselho atua de forma ativa na supervisão do processo e na análise dos resultados da Gestão de Riscos

O Conselho é regularmente informado sobre o processo de Gestão de Riscos e seus resultados

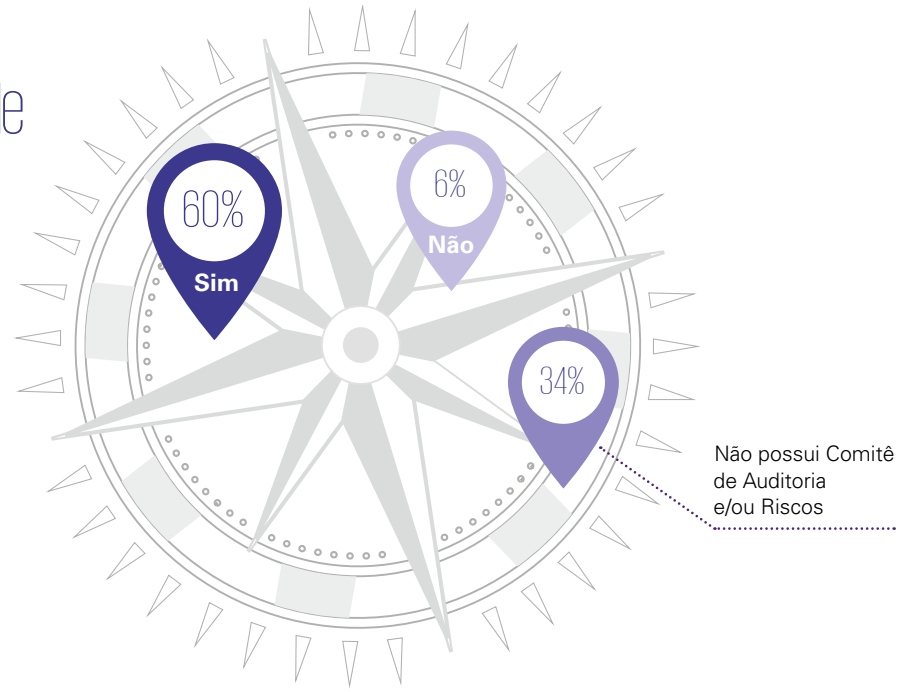
O Conselho é informado sobre avaliação e controle de riscos corporativos, pelo menos anualmente

O Conselho não se envolve na definição das políticas e diretrizes corporativas de Gestão de Riscos

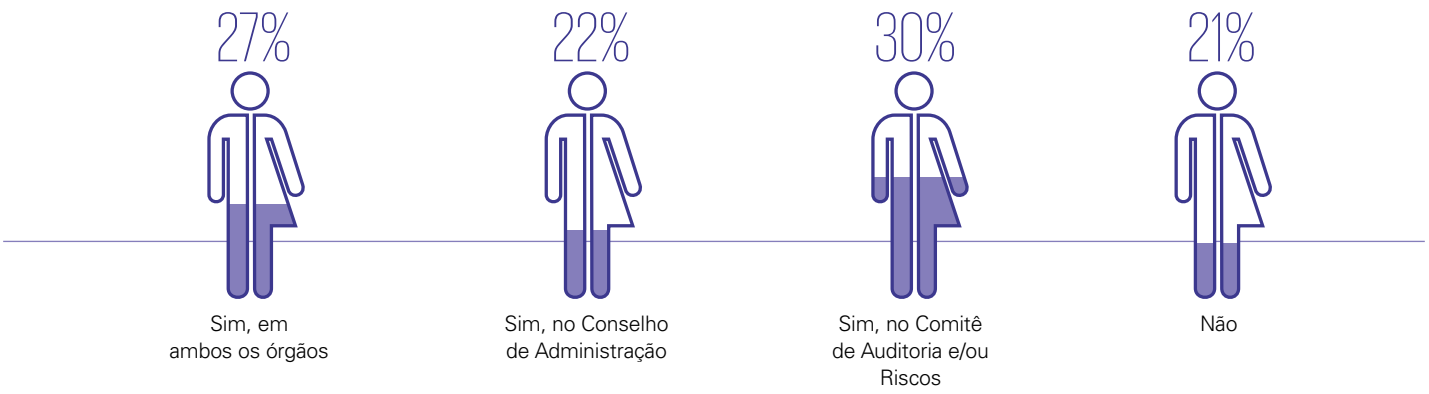
O Conselho se envolve somente quando há materialização de um risco

O apoio do Conselho de Administração é fundamental para o estabelecimento da função de Gestão de Riscos. A Pesquisa constatou que 39% dos Conselhos de Administração são regularmente informados sobre o processo de Gestão de Riscos e seus resultados. Isso demonstra que a maior parte das empresas já têm consciência da importância do envolvimento do Conselho, porém ainda há uma quantidade significativa, 22%, que não usa a Gestão de Riscos como ferramenta de gestão.

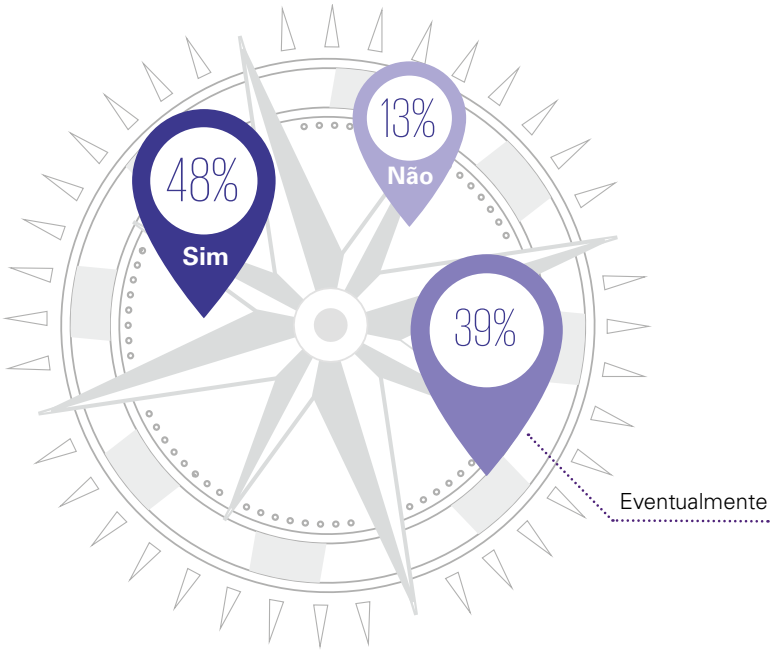
60% apontam que o Comitê de Auditoria e/ou Riscos supervisiona o processo de Gestão de Riscos



Ao menos um dos membros do Conselho de Administração e/ou do Comitê de Auditoria e/ou Riscos possui conhecimento em Gestão de Riscos?

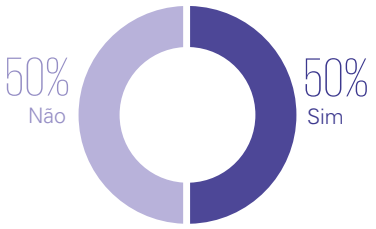


Os Executivos utilizam a Gestão de Riscos como ferramenta de gestão?

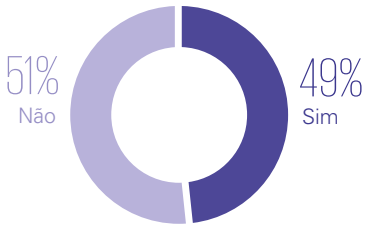


As empresas possuem diretrizes para a Gestão de Riscos?

Interfaces com *Compliance*, Auditoria Interna e Controles Internos

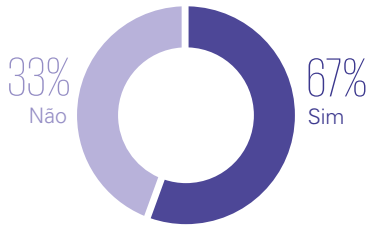


Plano de trabalho



Papéis e responsabilidades formalizados

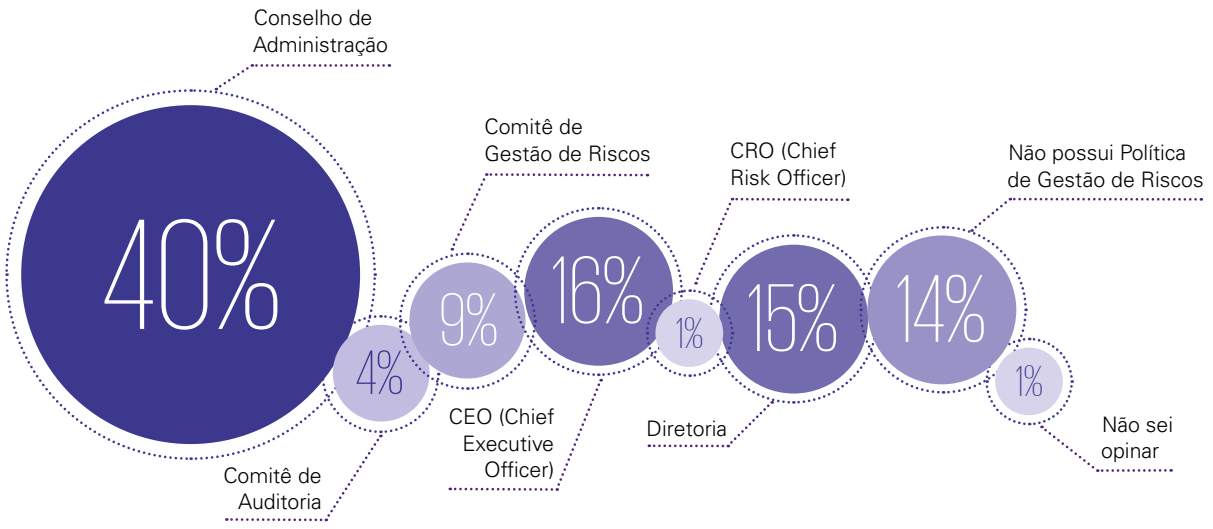
Procedimento

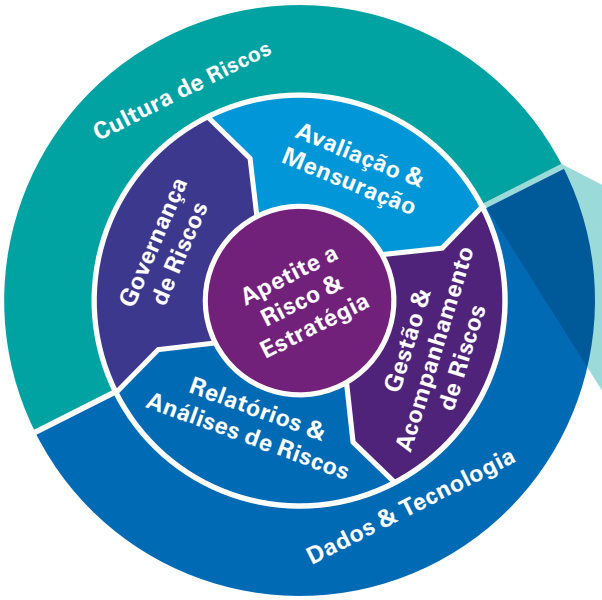


Metodologia

Política

O Conselho de Administração é o principal aprovador da Política de Gestão de Riscos





Cultura de Riscos

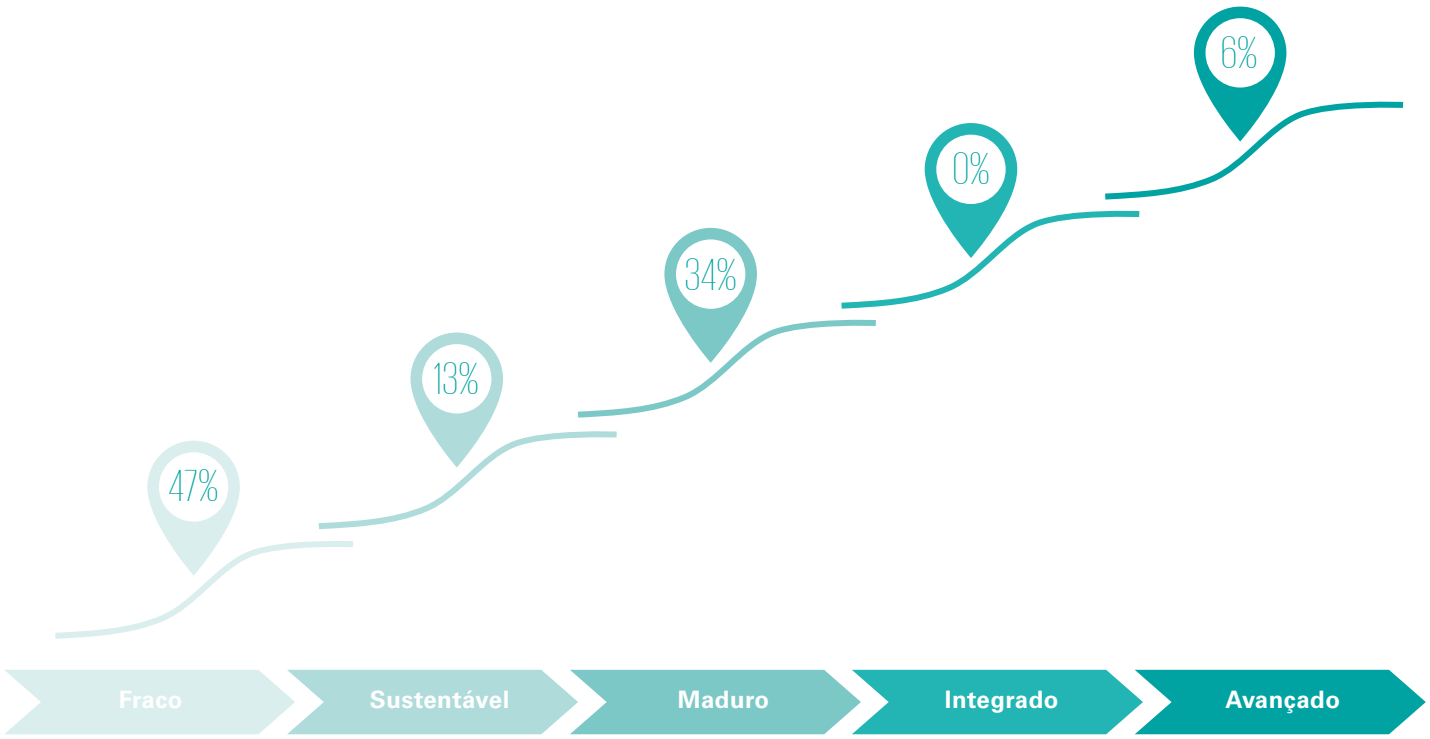
Cultura de Riscos influencia as decisões de níveis gerenciais e demais empregados, mesmo quando não estão pensando conscientemente em riscos e benefícios. Uma forte Cultura de Riscos ajuda na tomada de decisão estratégica focada em interesses a longo prazo da empresa, acionistas e empregados.

As empresas definem atributos-chave que desejam ver em seus Executivos e os desenvolvem com base em tais atributos, que podem contemplar habilidades para gerenciar e desenvolver pessoas, administrar orçamentos, dentre outros. As empresas que são bem-sucedidas na Gestão de Riscos tendem a incluir este item como um atributo importante para a liderança, com o gerenciamento de riscos incluído nas descrições e metas de trabalho, bem como nos seus programas de treinamento.

Essa definição transmite uma mensagem clara a todos os colaboradores sobre a importância do gerenciamento de riscos no aprimoramento de suas habilidades. A capacidade de gerenciar riscos deve ser incluída nas avaliações de desempenho e nas estruturas de recompensa.

O processo de comunicação de riscos necessita ser dinâmico, existindo nas áreas de negócio, entre elas, com a função de riscos e com Executivos. A comunicação externa deve ser bem definida e adaptável ao momento da empresa.

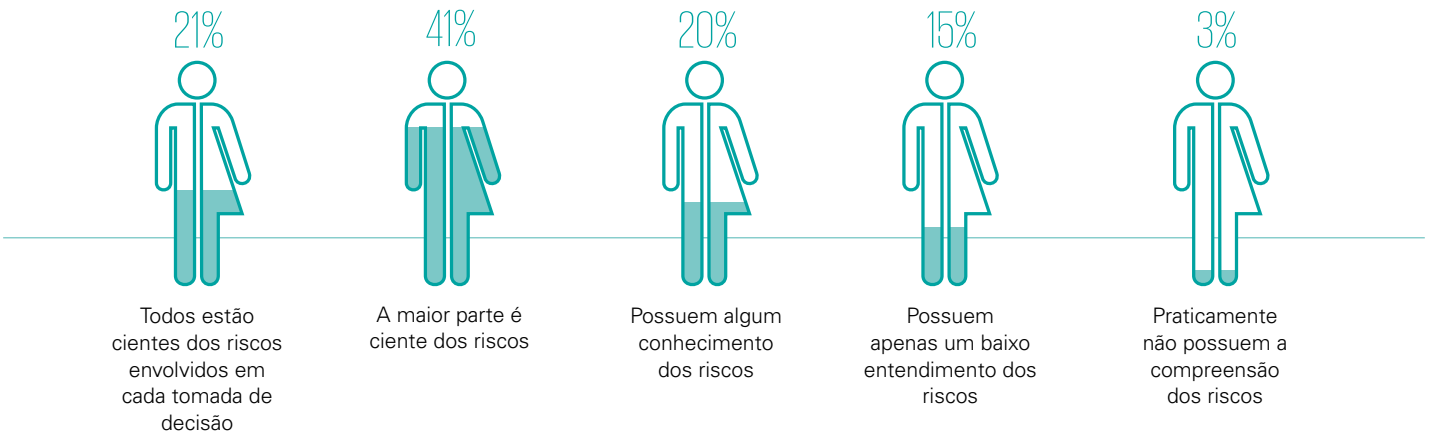
Nível da maturidade das empresas do Brasil em Cultura de Riscos



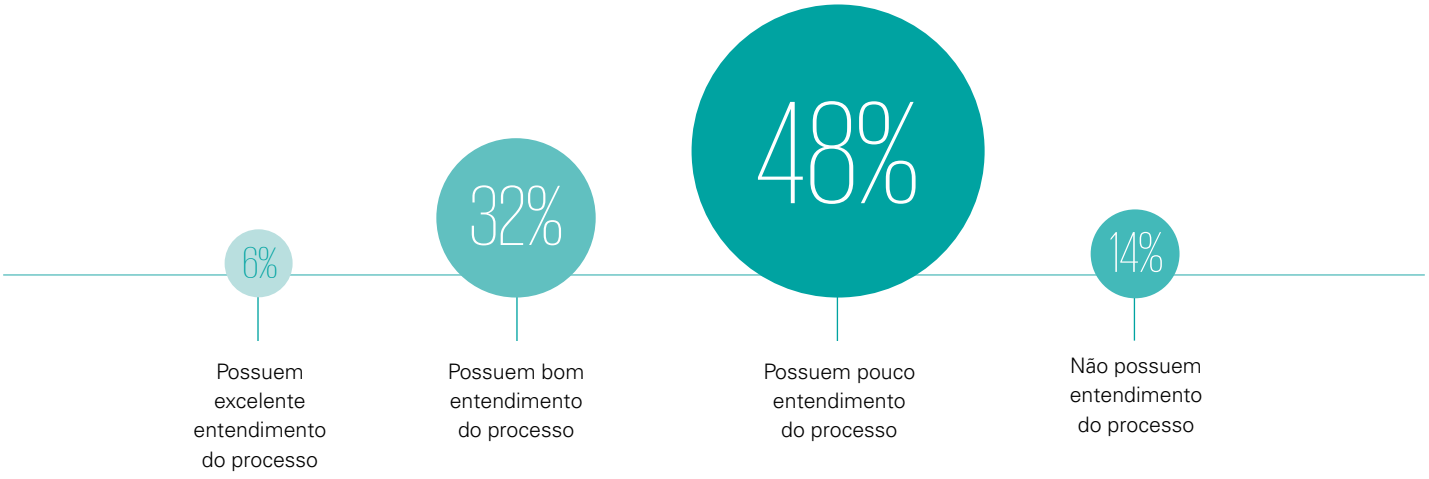
Os Executivos lideram pelo exemplo, fazendo a Gestão de Riscos como parte do negócio e incentivando seu uso adequado em todos os níveis da empresa?

A liderança pelo exemplo é um requisito esperado pelas empresas, de forma que os Executivos transmitam a importância da Gestão de Riscos e incentivem seu uso em todos os níveis da empresa. A maioria, ou seja, 65% dos respondentes, já adotam a liderança pelo exemplo. No entanto, ainda encontramos um universo de Executivos que precisam aderir a esta prática.

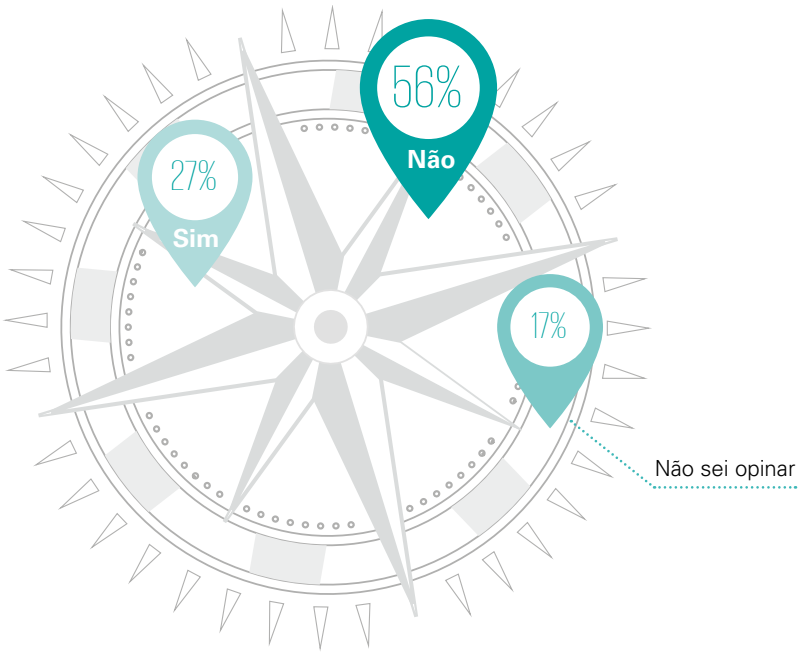
Nível de conhecimento dos Executivos quanto aos riscos do negócio para a tomada de decisão



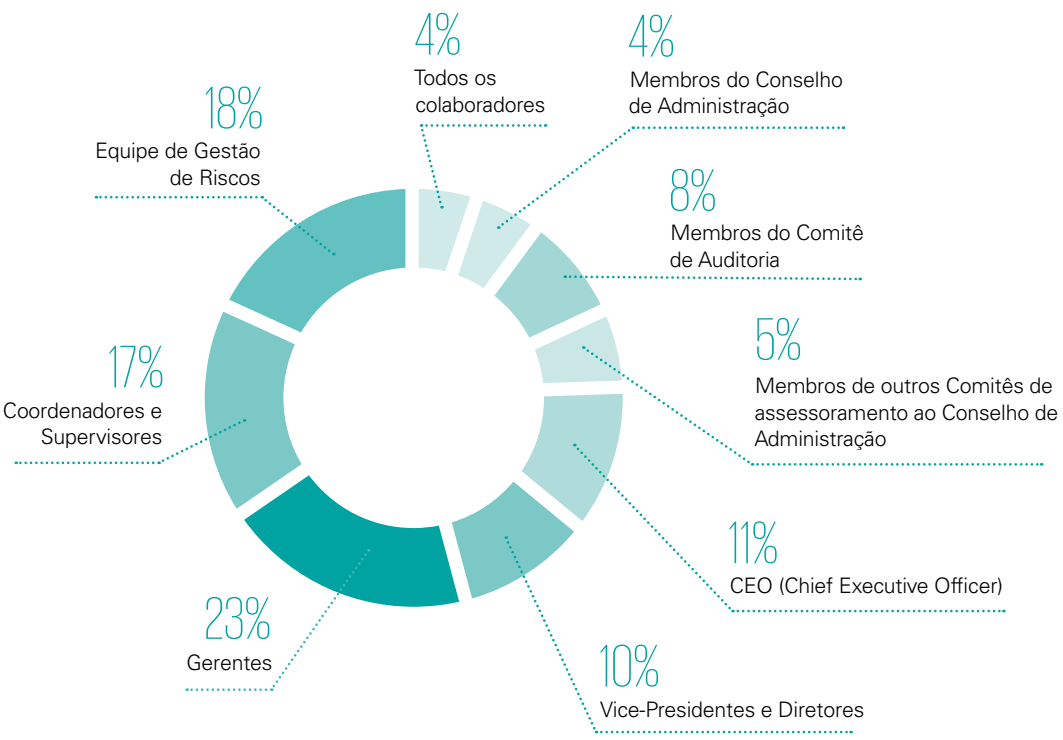
Opinião dos repondentes: 62% afirmam que o nível do entendimento do processo de Gestão de Riscos dos colaboradores é baixo ou inexistente



A Gestão de Riscos não é considerada na avaliação de desempenho dos Executivos e Gestores, segundo 56% dos respondentes

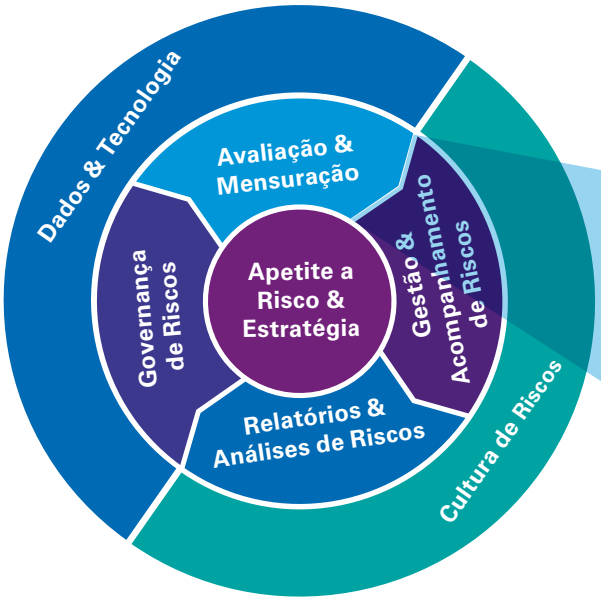


Público-alvo do programa de treinamento em Gestão de Riscos



A formação e a capacitação em Gestão de Riscos colaboram para romper barreiras de entendimento do valor da Gestão de Riscos. Estes elementos de sensibilização e geração de mudança não são percebidos pelas empresas como uma ferramenta para incorporar a Gestão de Riscos na Cultura Organizacional.

Quando questionados sobre a existência de um programa de capacitação e treinamento em Gestão de Riscos, 74% afirmam não possuir e para os 26% que desenvolvem o programa, representados pelo gráfico acima, o foco de atuação é limitado a alguns níveis da empresa.



Avaliação & Mensuração

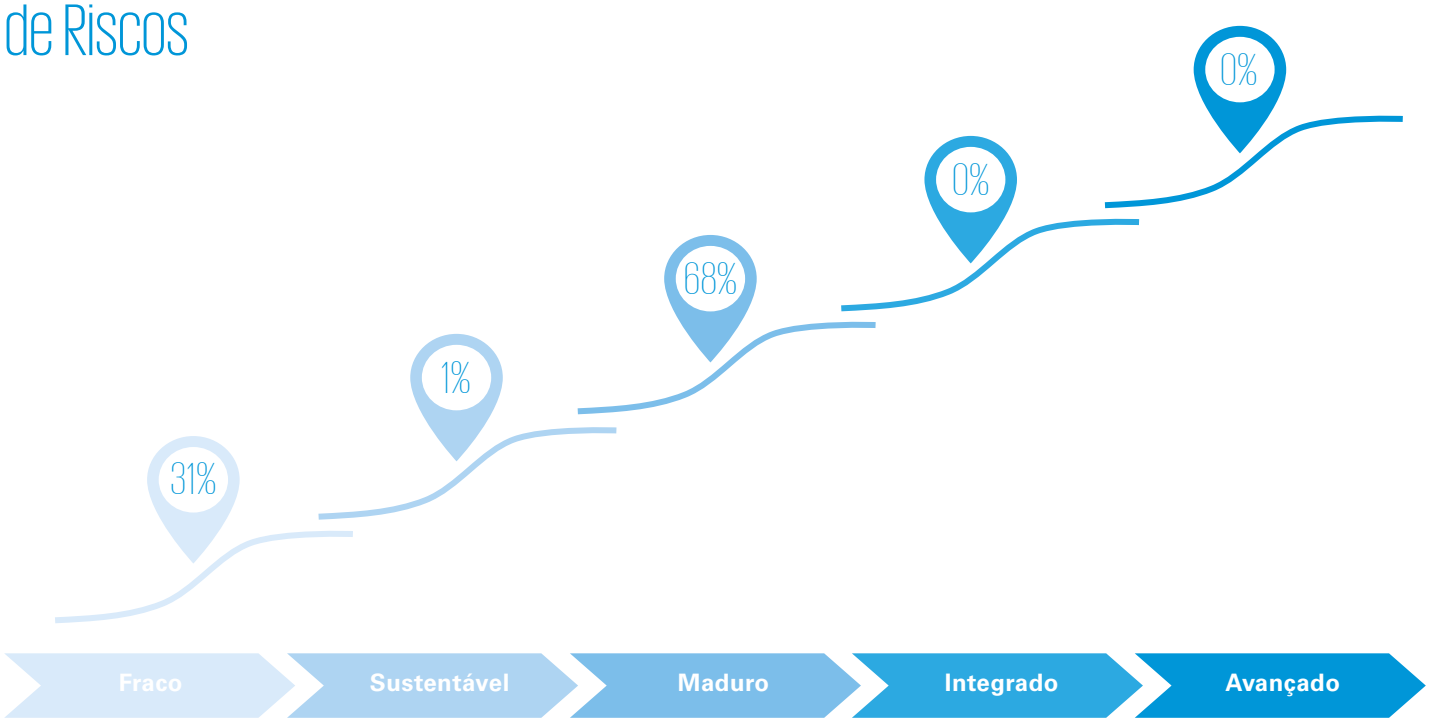
Atividades que permitem que a empresa identifique, avalie e qualifique os riscos conhecidos e emergentes. A avaliação de riscos e a mensuração do processo permitem que as empresas considerem a extensão dos potenciais eventos que podem vir a impactar na realização dos objetivos. Engloba abordagens, processos, ferramentas e sistemas, de modo qualitativo e quantitativo.

Ao dar início ao processo de identificação dos riscos, os Executivos devem começar com uma avaliação detalhada dos riscos ligados à estratégia da empresa. Em seguida, deve ser realizada uma avaliação de risco "intermediária" focada em unidades comerciais e funcionais (em oposição à uma avaliação de baixo para cima que às vezes pode se traduzir em riscos a nível de processo).

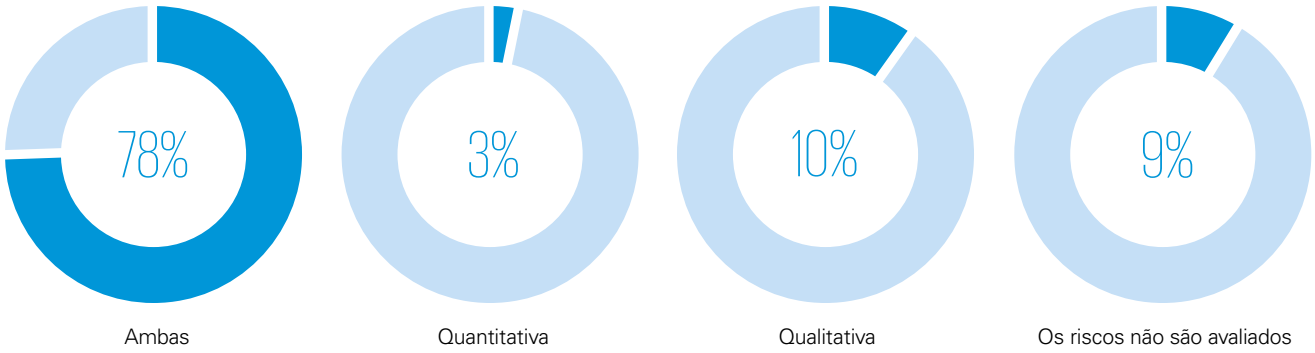
Os riscos inerentes e residuais são categorizados e avaliados de acordo com critérios de impacto e probabilidade previamente estabelecidos, de forma a demonstrar os riscos de maior criticidade para as empresas.

O estabelecimento de um Comitê de Gestão de Riscos, com membros de diferentes funções, pode avaliar os riscos de múltiplos pontos de vista para identificar como os riscos estão correlacionados. O Comitê também pode frequentemente conectar os pontos ao agregar riscos e os temas comuns começarão a aparecer. O que podem parecer ameaças aleatórias podem representar, em conjunto, riscos estratégicos significativos.

Nível da maturidade das empresas do Brasil em Avaliação & Mensuração de Riscos



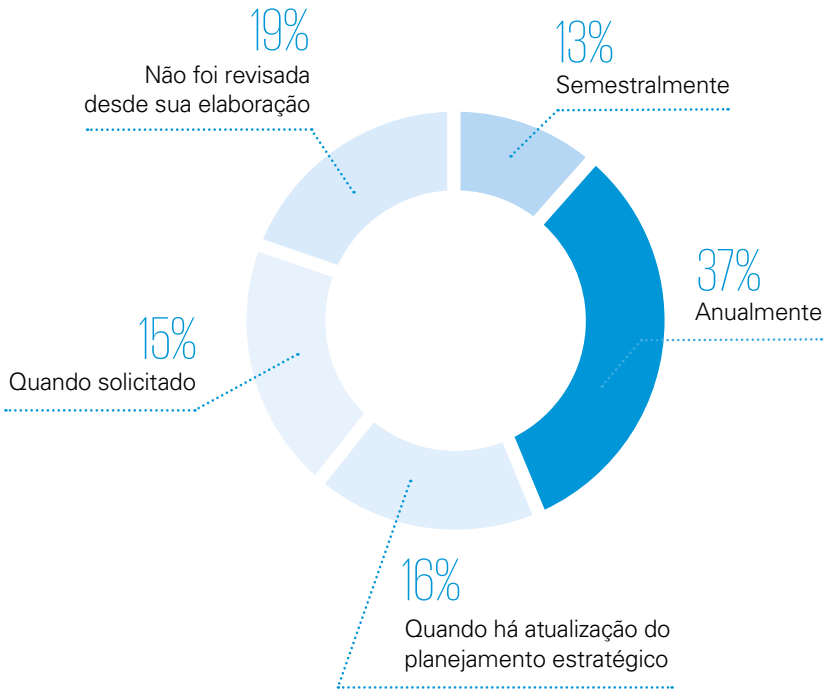
78% apontam utilizar a abordagem Quantitativa e Qualitativa para avaliar o impacto dos riscos

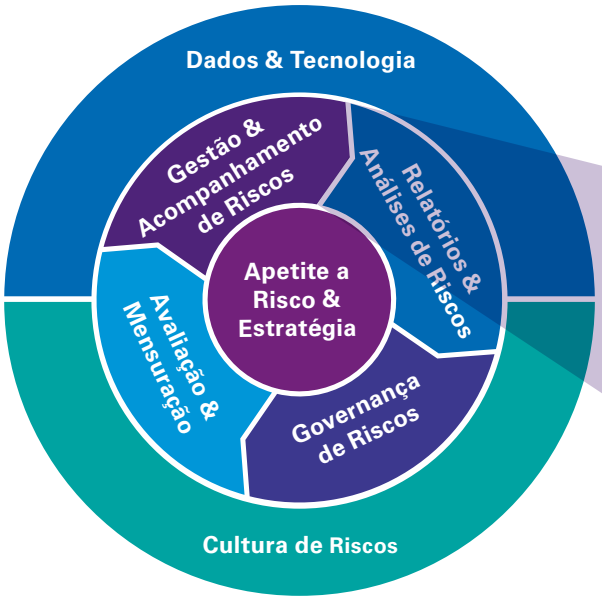


Frequência de revisão da Matriz de Riscos Estratégicos

A matriz de riscos considera, em sua essência, o impacto de eventos potenciais no mercado, ou seja, o impacto causado pelas mudanças relevantes no mercado relacionadas aos objetivos estratégicos das empresas.

Deste modo, faz-se necessária a revisão da matriz de riscos no momento da ocorrência desses eventos ou quando houver mudanças na avaliação do impacto ou da probabilidade dos riscos já existentes.





Gestão & Acompanhamento de Riscos

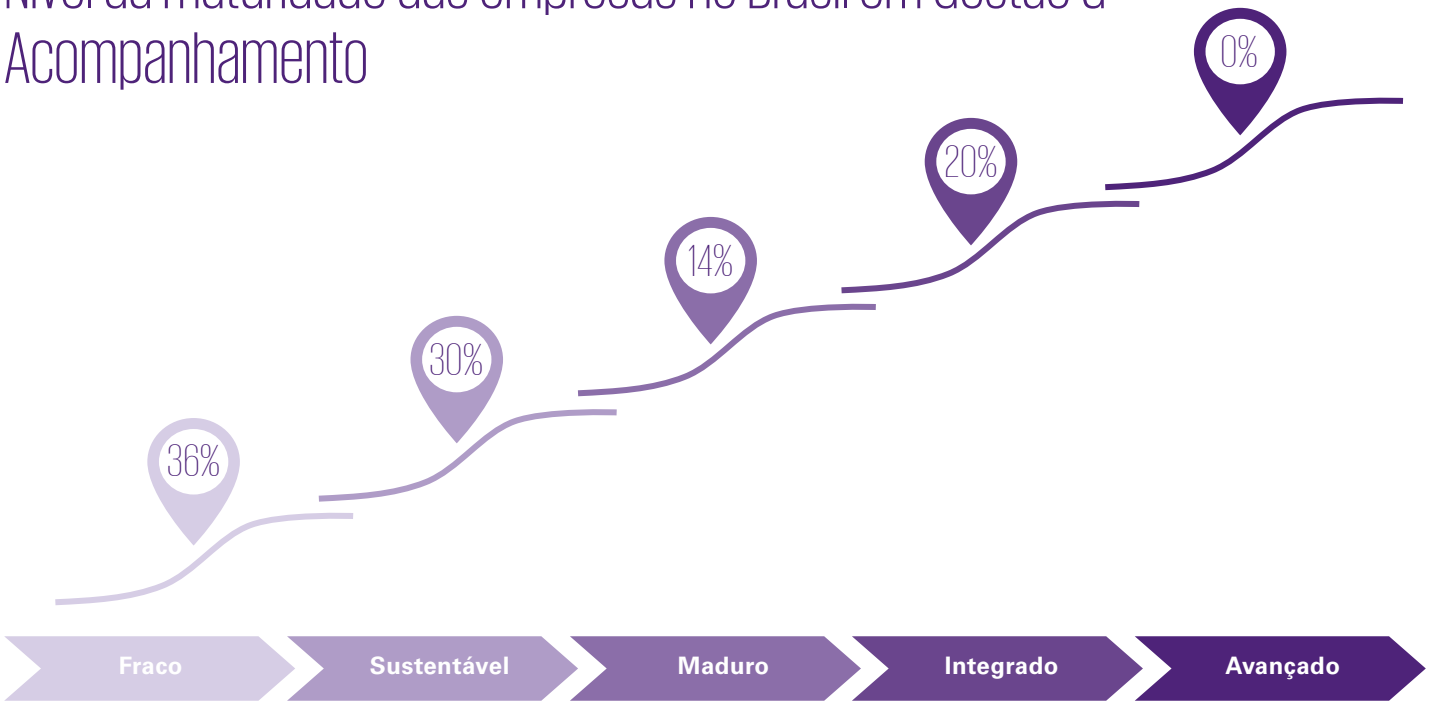
Resposta da Administração para gerir, mitigar ou aceitar o risco. Esforços de gerenciamento de riscos resultam em criação de valor através do uso das informações de risco e de controle para melhorar o desempenho dos negócios em toda a empresa. O monitoramento sistemático de riscos identificados e de gerenciamento de atividades contra métricas estabelecidas permite uma resposta proativa e em tempo hábil, sempre que se fizer necessário.

O processo de gerenciamento de riscos estabelece o uso de indicadores-chave de risco, *Key Risk Indicators (KRIs),* e indicadores-chave de desempenho, *Key Performance Indicators (KPIs),* para monitorar os riscos e o desempenho da função de Gestão de Riscos. Ferramentas são utilizadas nas atividades de gestão para testar a efetividade e validar os controles e as ações de mitigação.

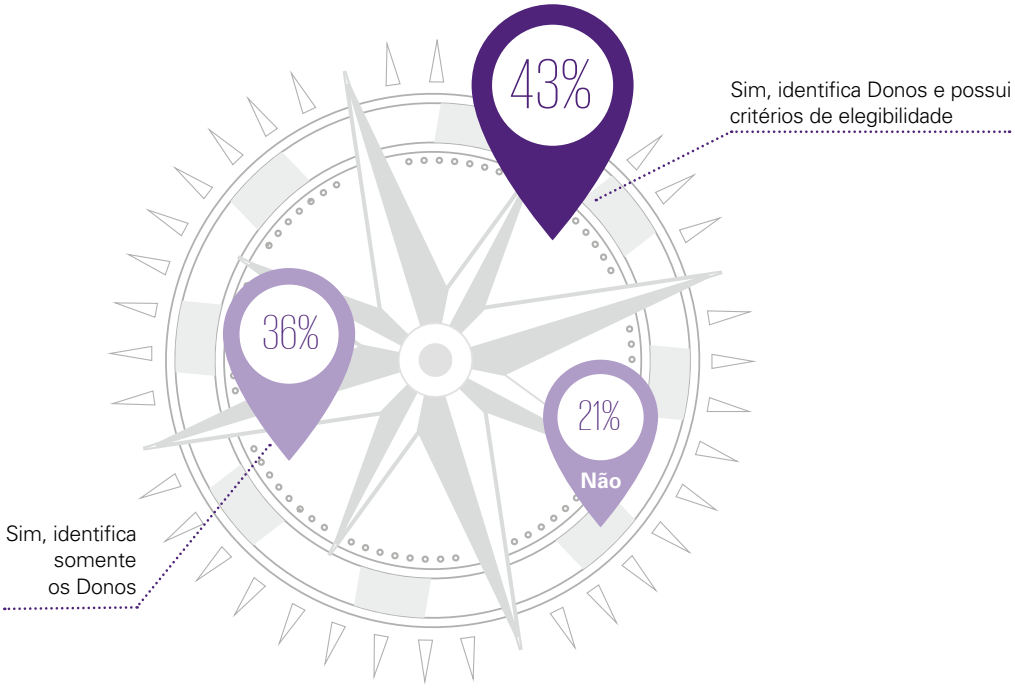
Ao entender como os riscos identificados ameaçam a realização de objetivos estratégicos, os Executivos podem mover o gerenciamento de riscos de um exercício teórico para uma ferramenta de negócios.

À medida que as capacidades de gerenciamento de riscos de uma empresa são aprimoradas, certas tendências devem tornar-se mais aparentes - uso efetivo de *hedges* e instrumentos de seguros; melhor custo de capital e *rating* de dívida; aumento da resiliência em relação aos riscos emergentes; tomada de decisão de aquisição bem-sucedida; prevenção de risco/perda; e maior alinhamento entre o apetite a risco e os retornos desejados (implantação de testes de estresse efetivos e planejamento de cenários para premissas de crescimento estratégico), reduzindo a volatilidade nos ganhos estimados.

Nível da maturidade das empresas no Brasil em Gestão & Acompanhamento

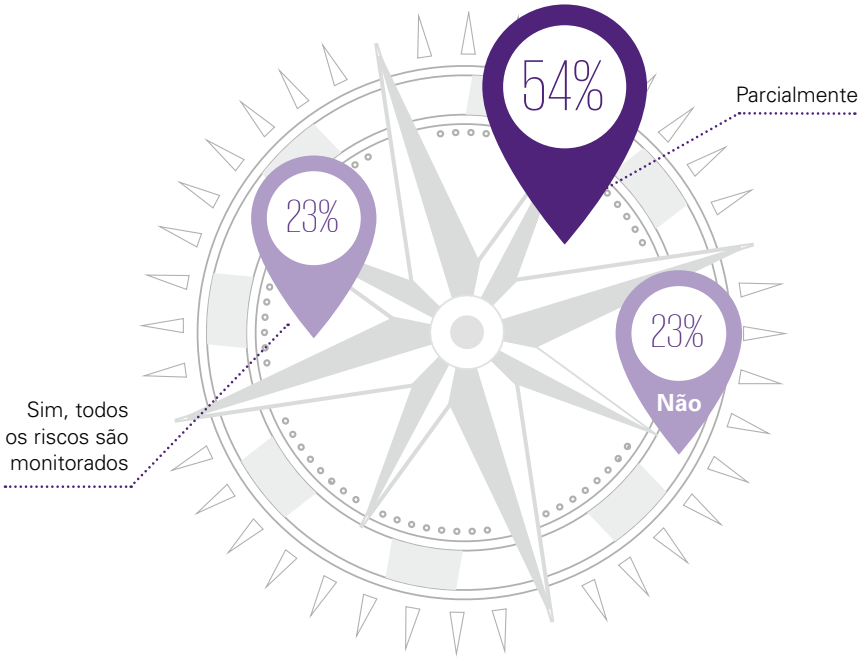


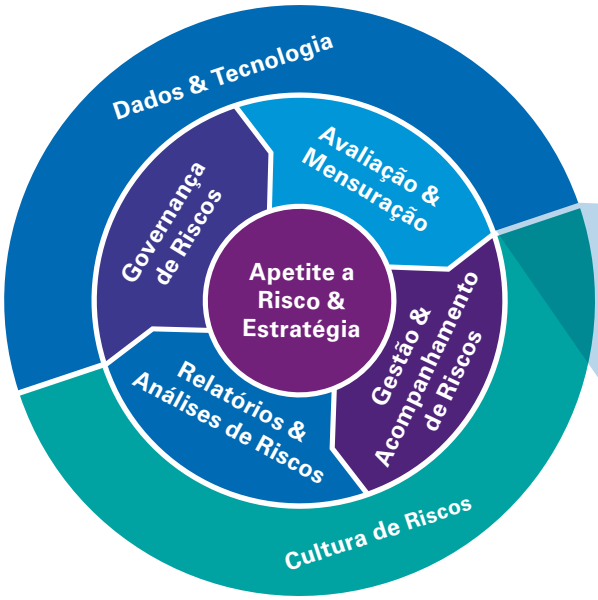
O processo de Gestão de Riscos identifica os Donos dos riscos e estabelece critérios de elegibilidade para tal responsabilidade?



Os riscos estratégicos possuem indicadores de riscos para monitorar a exposição ao impacto e probabilidade?

O gráfico demonstra que o estabelecimento de Indicadores de Risco (KRIs) ainda não foi incorporado totalmente como prática de monitoramento dos riscos, dado que 54% dos respondentes afirmam que nem todos os riscos possuem KRIs vinculados e 23% apontam a inexistência de KRIs para o monitoramento.





Dados & Tecnologia

Gerenciamento de dados de riscos podem ser traduzidos em informações de risco significativas para as partes interessadas. Inclui o desenvolvimento e a implantação de ferramentas de Gestão de Riscos, *software*, bases de dados, arquitetura de tecnologia e sistemas que suportam as atividades de gerenciamento de riscos.

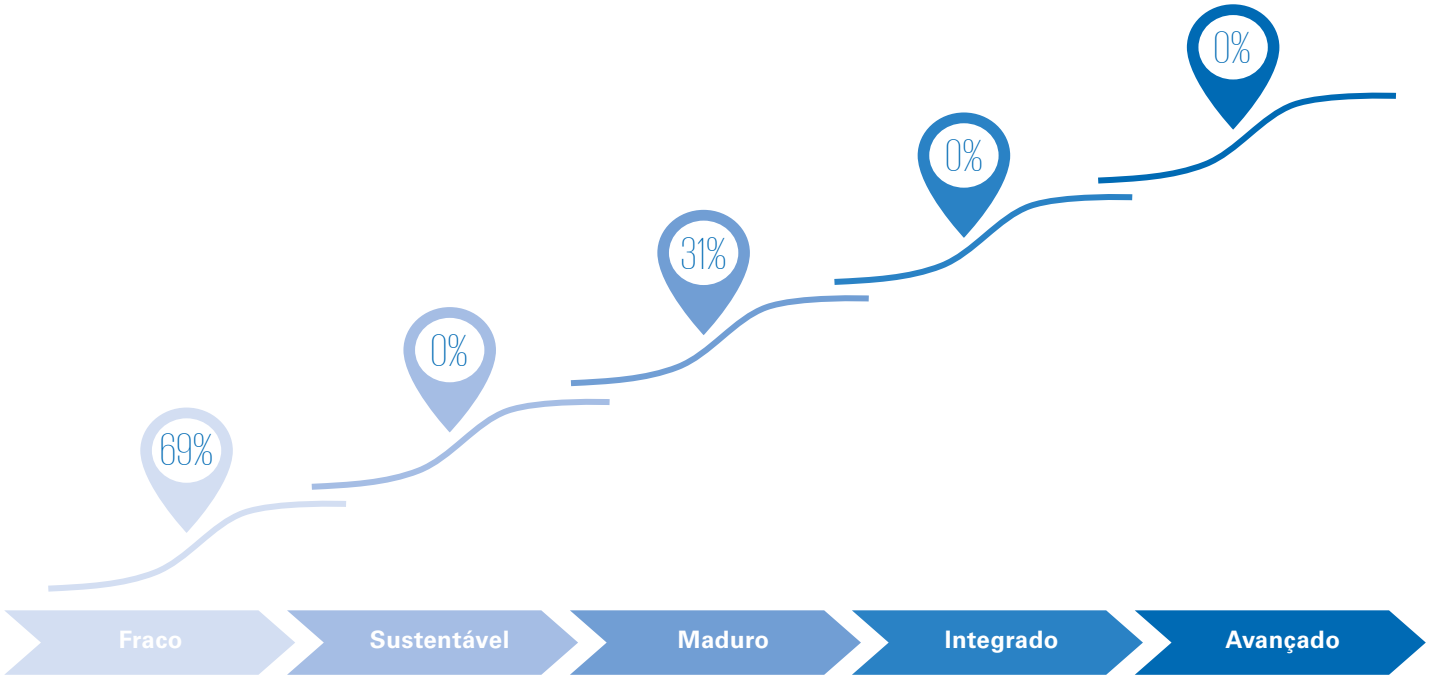
Não há dúvida de que *softwares* e sistemas desempenham um papel fundamental na coleta e na análise de dados para permitir que os Executivos tomem decisões bem informadas e embasadas. A crescente capacidade de analisar dados e atualizar continuamente os Executivos sobre as tendências internas e externas possibilita, em teoria, obter uma visão holística de risco.

Portanto, não é surpreendente que 80% dos entrevistados informaram que a tecnologia é uma ferramenta crucial para incorporar o gerenciamento de riscos no negócio. A tecnologia é particularmente importante para ajudar a integrar informações de riscos em todas as funções de risco e controle. Isso amplia a convergência entre eles e os permite operar de forma mais eficiente e efetiva.

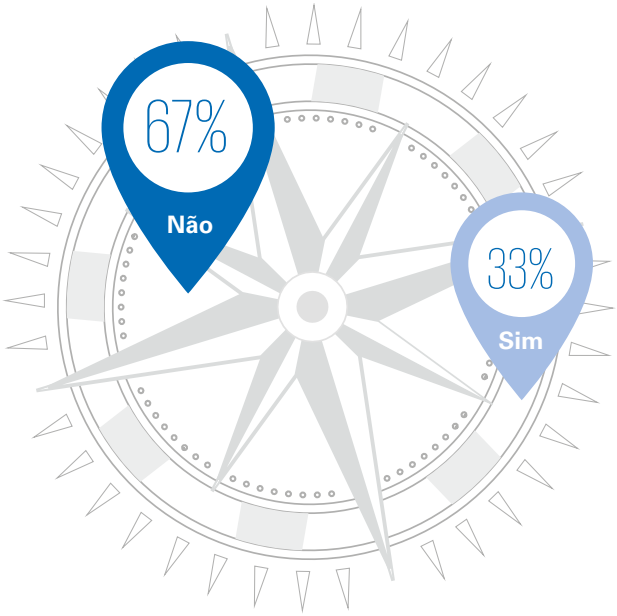
No entanto, os relatórios de riscos geralmente envolvem a coleta e análise de enormes quantidades de dados. Devido à revisão e à atualização de metas e à menor clareza dos dados de riscos, há uma possibilidade significativa de duplicação de tamanho e redundância.

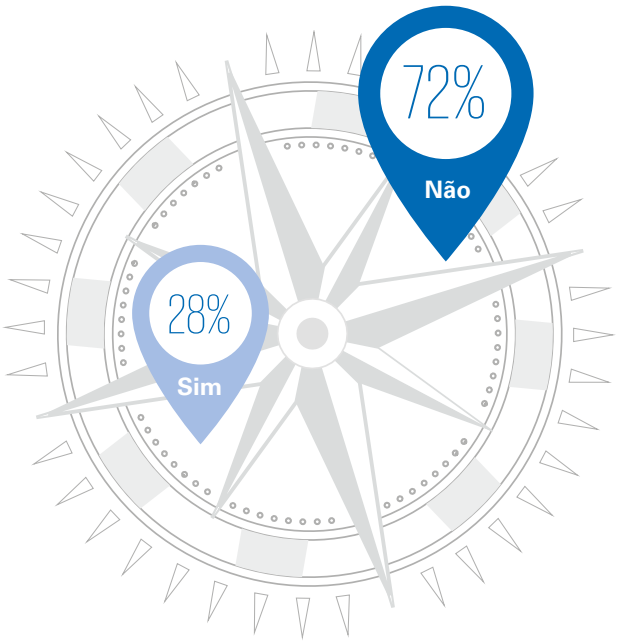
A tecnologia é um facilitador das funções de riscos e controles, mas as habilidades humanas são essenciais para que as empresas gerenciem as complexidades existentes. É por isso que a importância da cultura de riscos é enfatizada: todos precisam estar conscientes dos riscos existentes sempre que tomam uma decisão de negócios.

Nível da maturidade das empresas no Brasil em Dados & Tecnologia



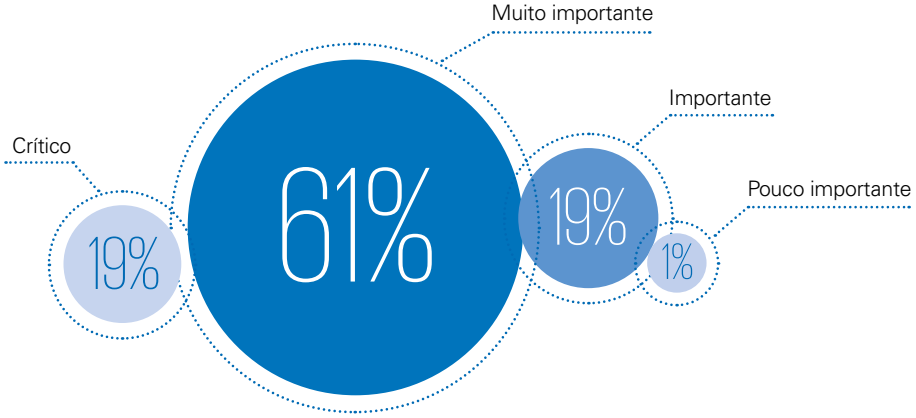
67% apontam não possuir base de dados de eventos de risco

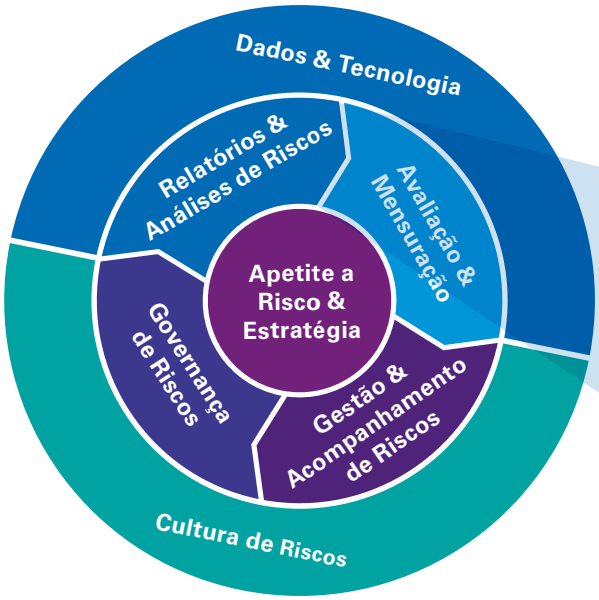




72% afirmam não existir ferramentas tecnológicas de gerenciamento de riscos em uso

Opinião dos respondentes: 80% reconhecem a importância do uso da tecnologia como fator de sucesso na integração da Gestão de Riscos ao negócio da empresa





Relatórios & Análises de Riscos

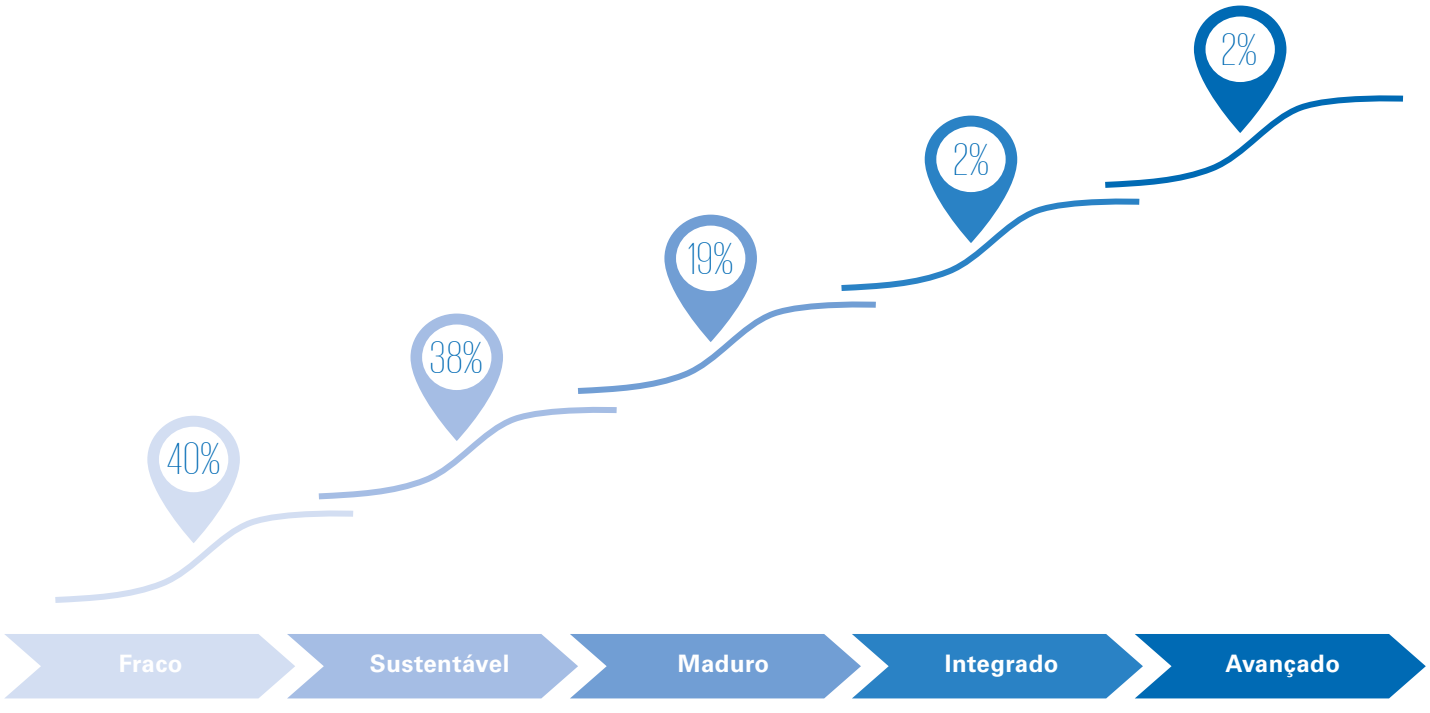
Reporte de riscos e informações relacionadas (por exemplo: atividades mitigatórias) fornecem uma visão genuína sobre os pontos fortes e fracos da atividade de Gestão de Riscos. Divulgação de informações sobre gerenciamento de riscos para as principais partes interessadas também suporta os processos de tomada de decisão.

Como responsáveis pela supervisão da Gestão de Riscos das empresas, o Conselho de Administração e os Executivos precisam estar integrados ao processo de reporte e proporcionar orientação sobre o conteúdo esperado em relatórios regulares de riscos e em comunicação de risco não planejada (quando necessário).

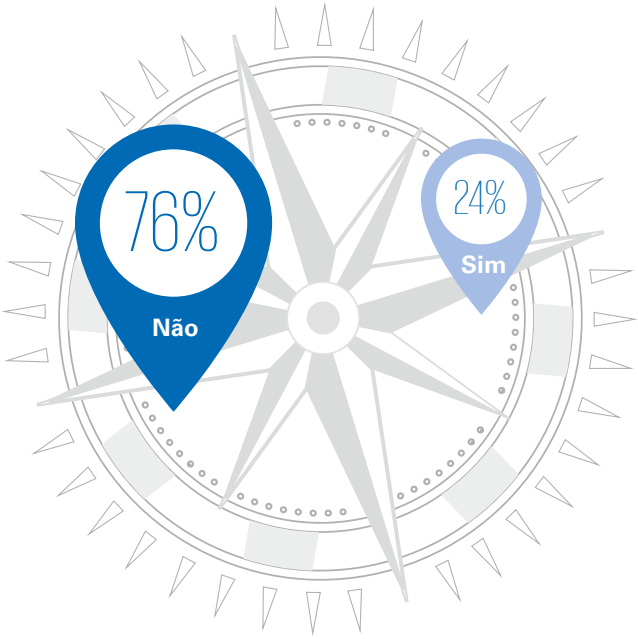
O conteúdo deve abranger visão única e informação atualizada sobre o risco e indicadores de desempenho, com o objetivo de possibilitar a tomada de decisão no dia a dia.

Além disso, um reporte efetivo dos riscos melhora a transparência daqueles que podem ter impacto sobre a realização dos objetivos em tempo hábil.

Nível da maturidade das empresas do Brasil em Relatórios & Análises de Riscos

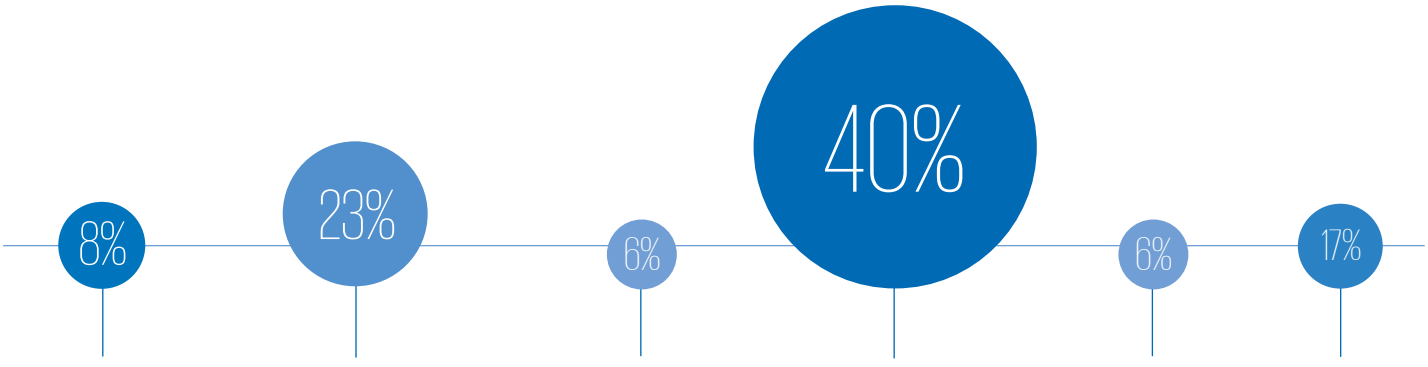


76% das empresas não possuem plano de comunicação de Gestão de Riscos



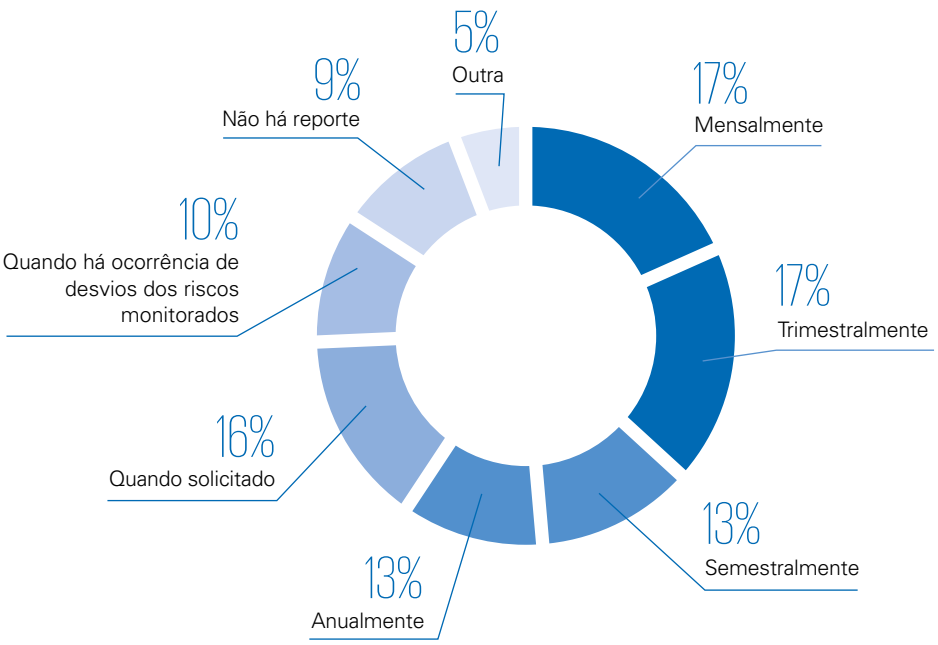
Conforme o gráfico, a maior parte dos respondentes não possuem um plano de comunicação para a divulgação dos principais temas e atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos na empresa onde trabalham. Ressalta-se que o plano de comunicação é uma importante ferramenta para o aculturamento e consolidação da Gestão de Riscos.

Como funciona o processo de reporte de riscos

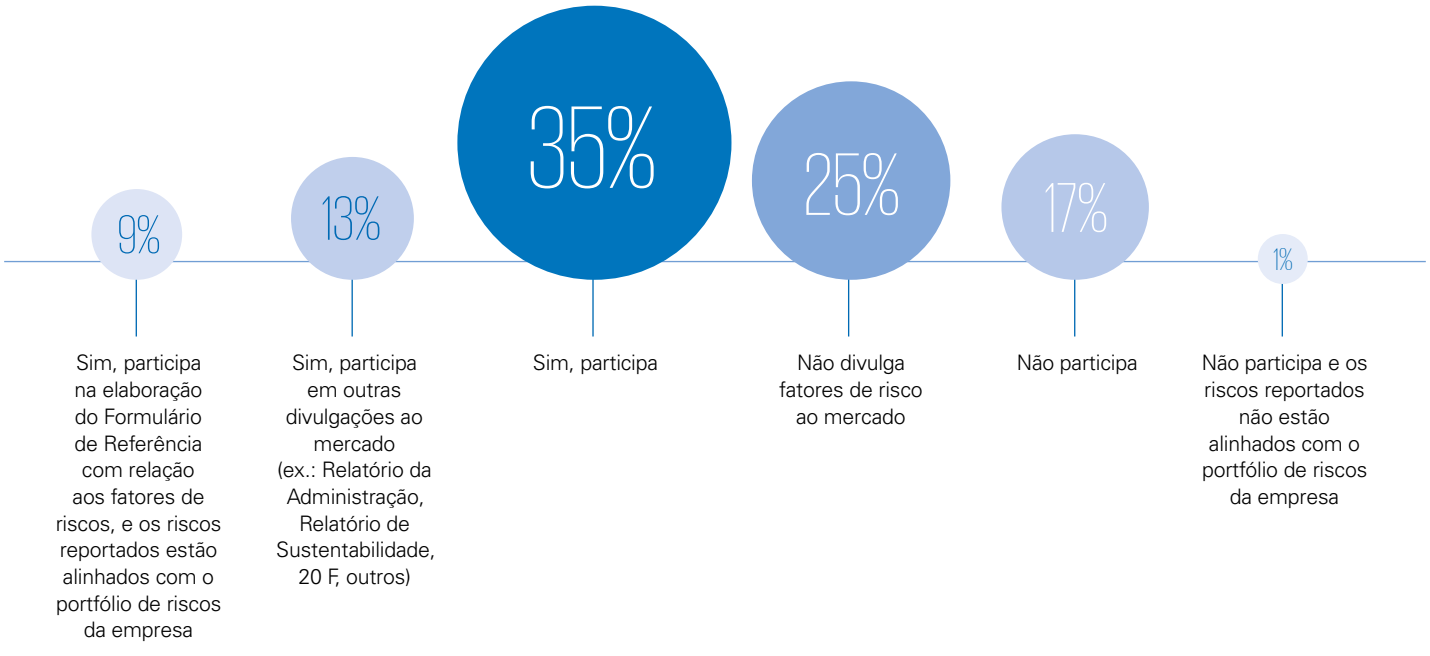


- 8% — O processo de reporte está em plataforma digital e proporciona informações e alertas em tempo real para todos os envolvidos no processo
- 23% — O Comitê de Auditoria e/ou Riscos, mandatável pelo Conselho de Administração, recebe relatórios periódicos sobre as posições de riscos e eficácia da gestão e recomenda, quando necessário, alterações ao Conselho de Administração
- 6% — O Conselho de Administração e a Diretoria estão totalmente integrados ao processo de reporte, orientando quanto ao conteúdo que gostariam de ver em relatórios regulares e em comunicações de riscos não planejadas (quando necessário)
- 40% — O Conselho de Administração e a Diretoria recebem relatórios periódicos sobre as posições de riscos
- 6% — O Conselho de Administração e a Diretoria apenas são informados sobre o tema Gestão de Riscos depois de um grande evento de perda
- 17% — Não há reporte

Frequência com que os riscos estratégicos são reportados aos Executivos e Gestores

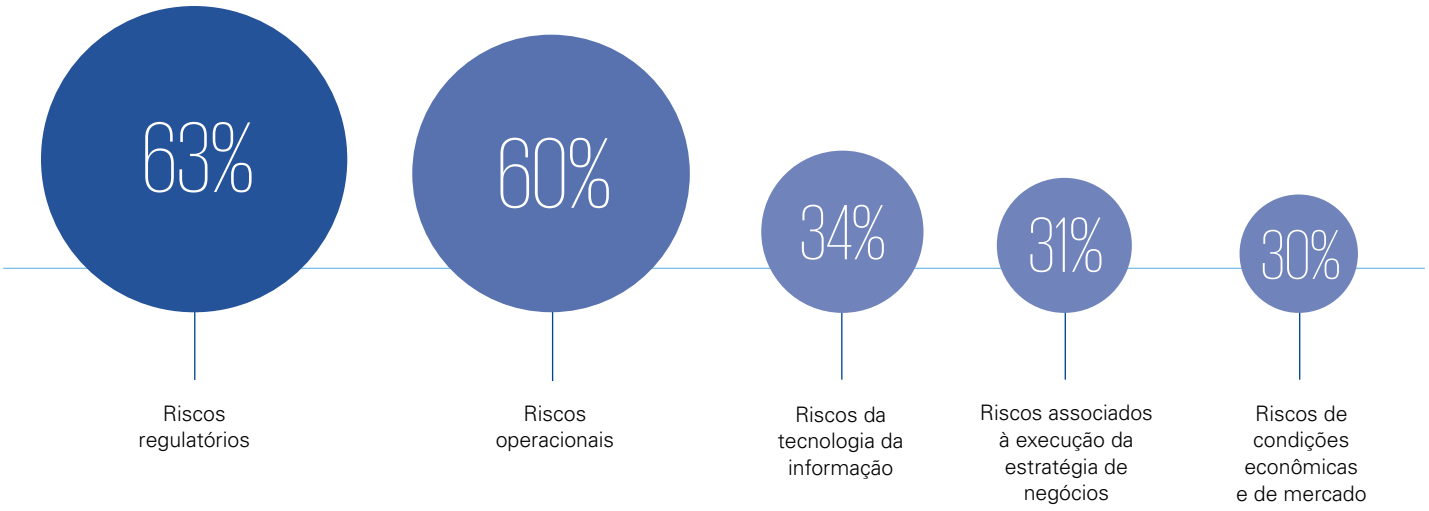


A área de Gestão de Riscos participa ativamente na elaboração de informações sobre os fatores de riscos divulgadas ao mercado?



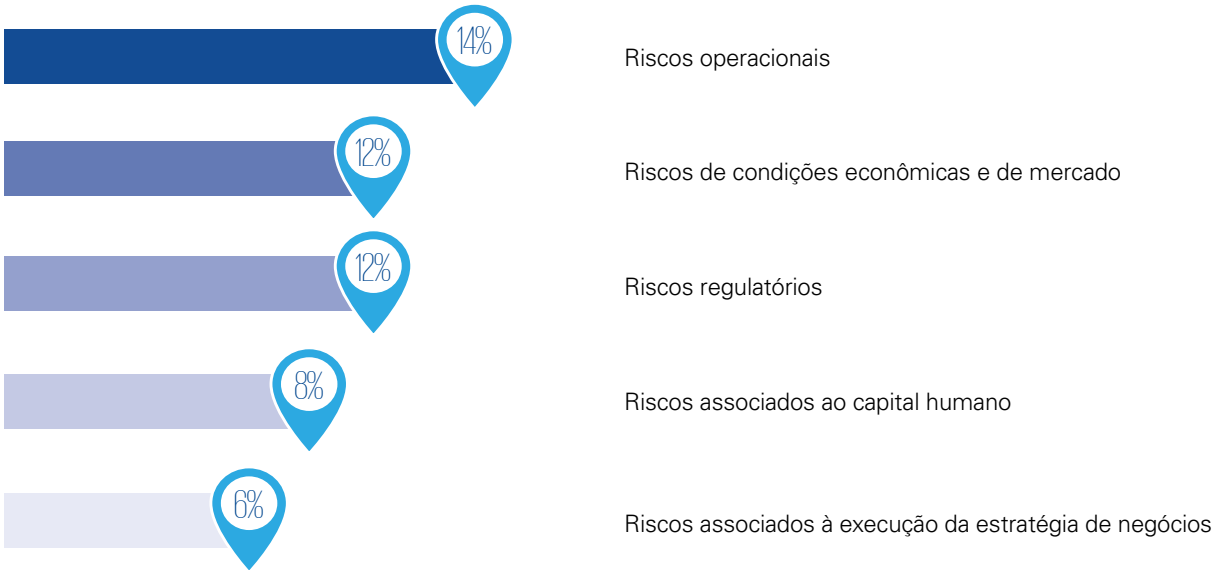
Principais Riscos

Os 5 principais riscos que afetam as empresas

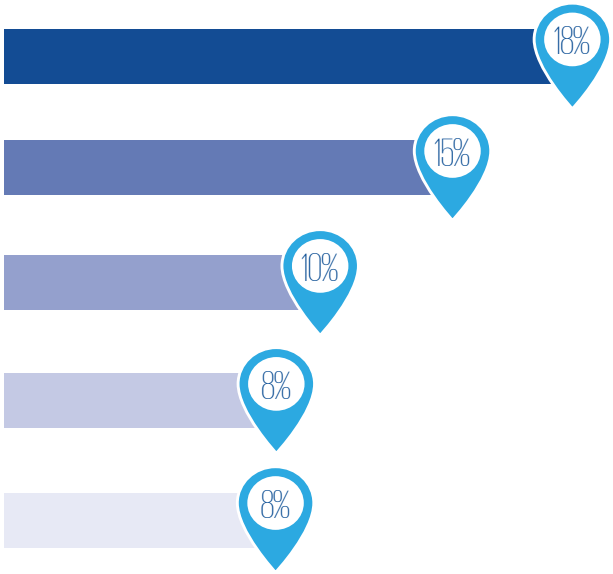


Principais Riscos por Segmento

Agronegócio



Alimentos e Bebidas



Riscos regulatórios

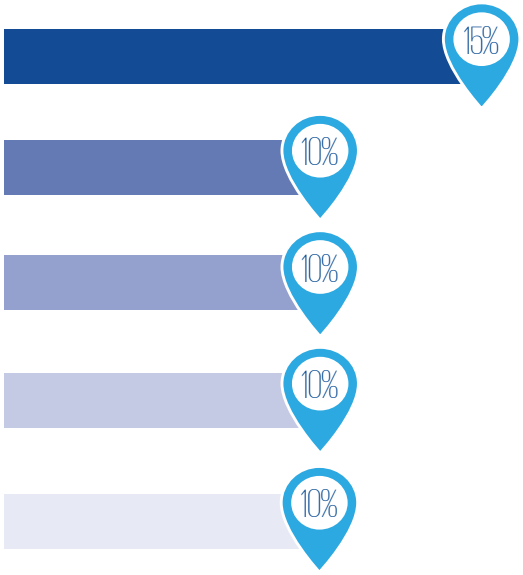
Riscos tributários

Riscos de condições econômicas e de mercado

Riscos financeiros e de caixa

Riscos de concorrência

Automotivo



Riscos tributários

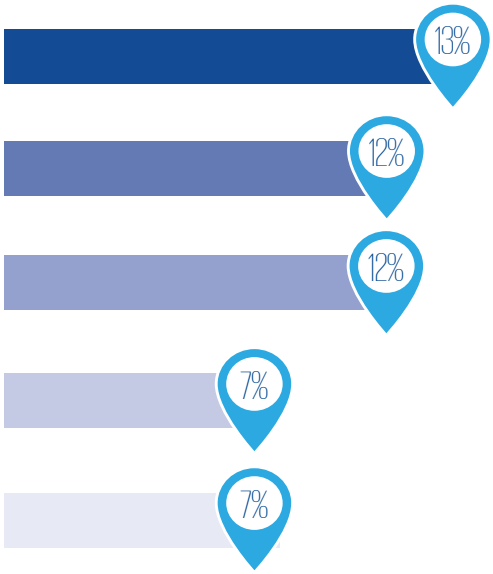
Riscos associados à execução da estratégia de negócios

Riscos de concorrência

Riscos regulatórios

Riscos de condições econômicas e de mercado

Construção e Imobiliário



Riscos financeiros e de caixa

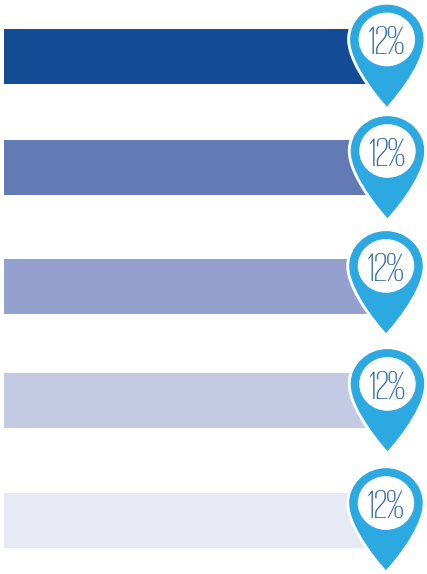
Riscos operacionais

Riscos de condições econômicas e de mercado

Riscos associados ao capital humano

Riscos aos acionistas

Educação



Risco de mudança nas políticas governamentais sobre o setor

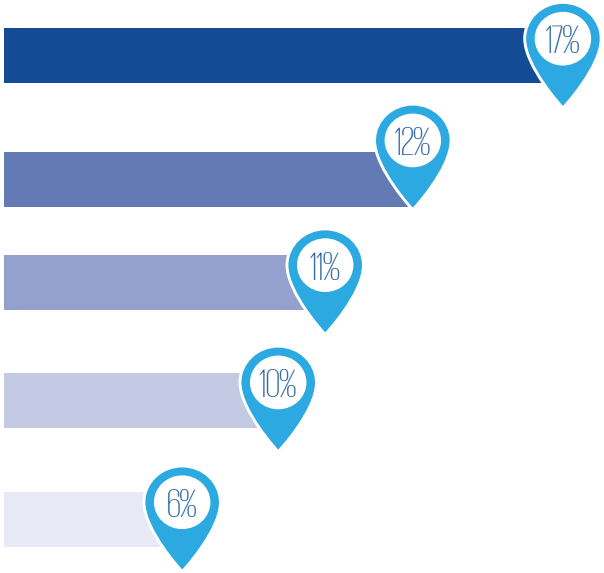
Riscos associados aos gestores

Riscos operacionais

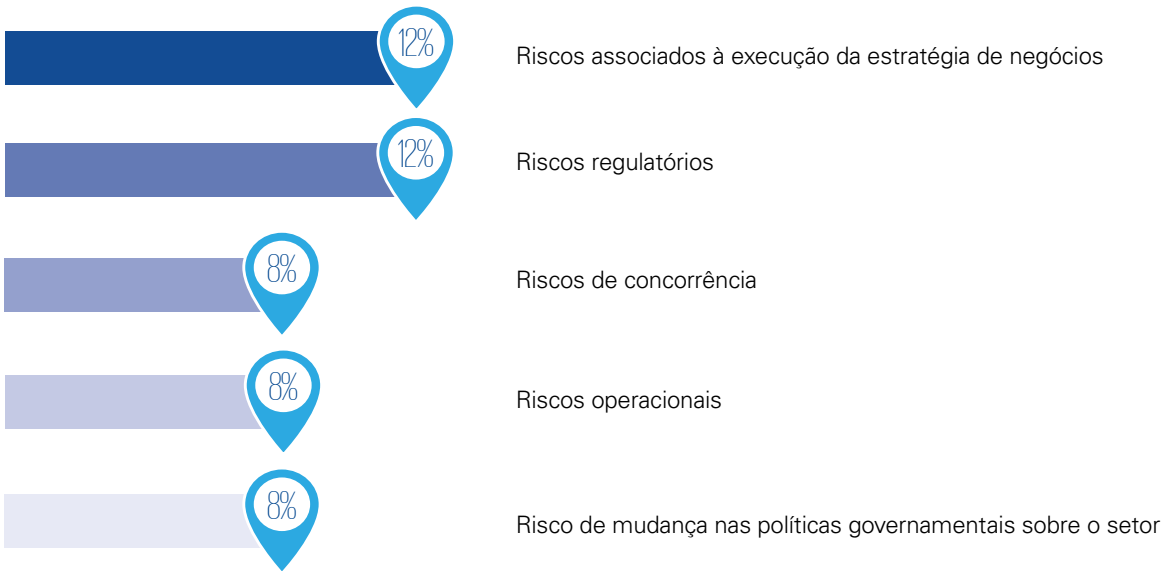
Riscos de concorrência

Riscos regulatórios

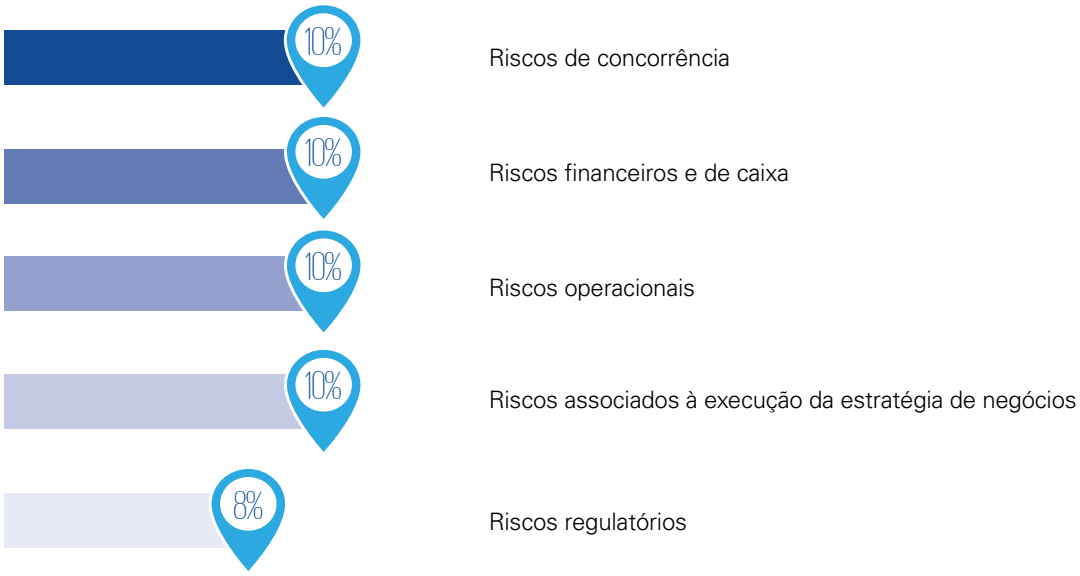
Energia, Recursos Naturais e Saneamento



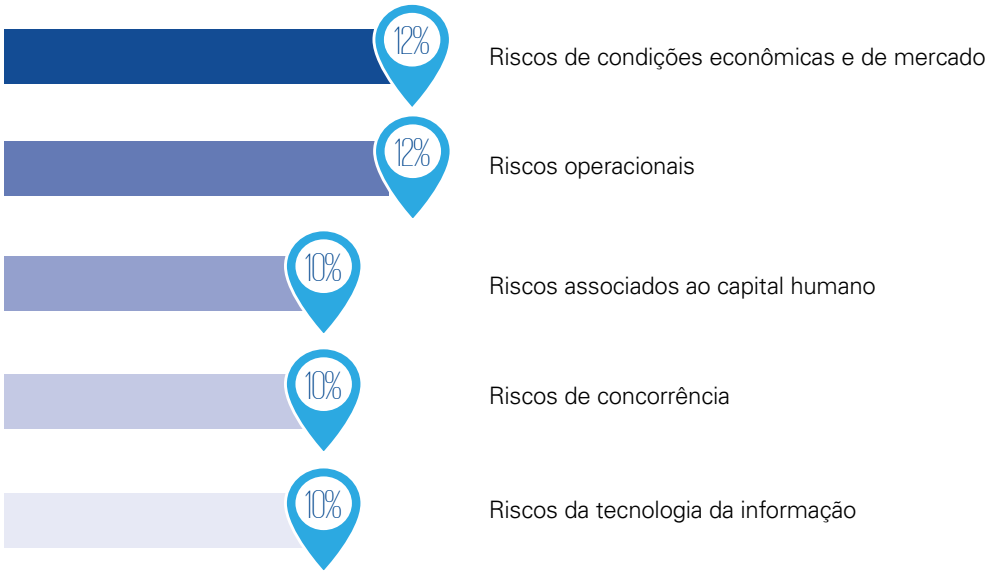
Infraestrutura



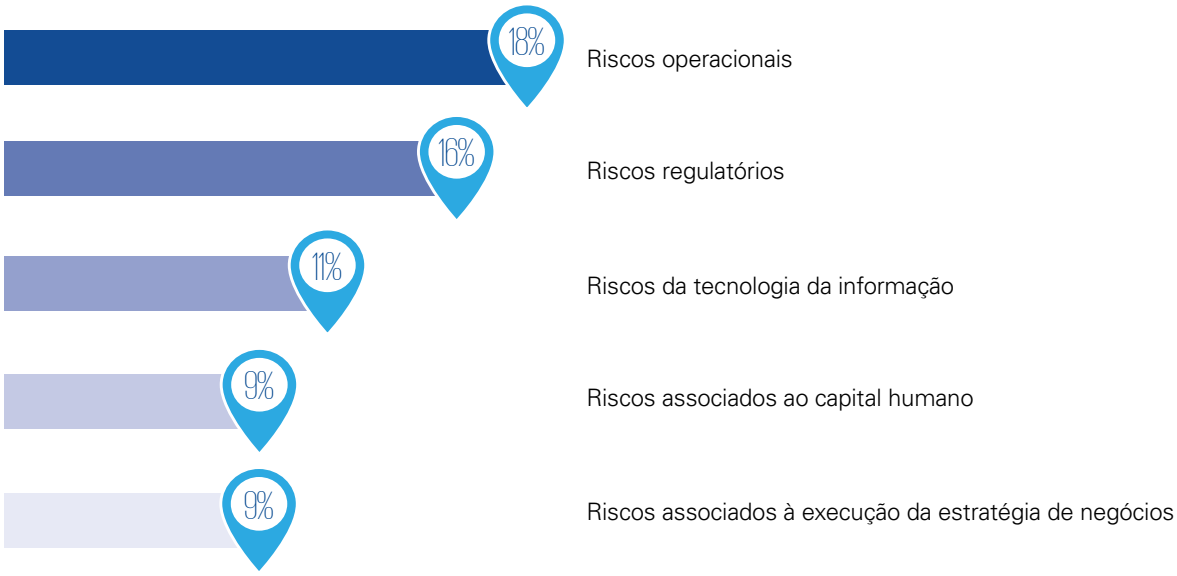
Logística e Distribuição



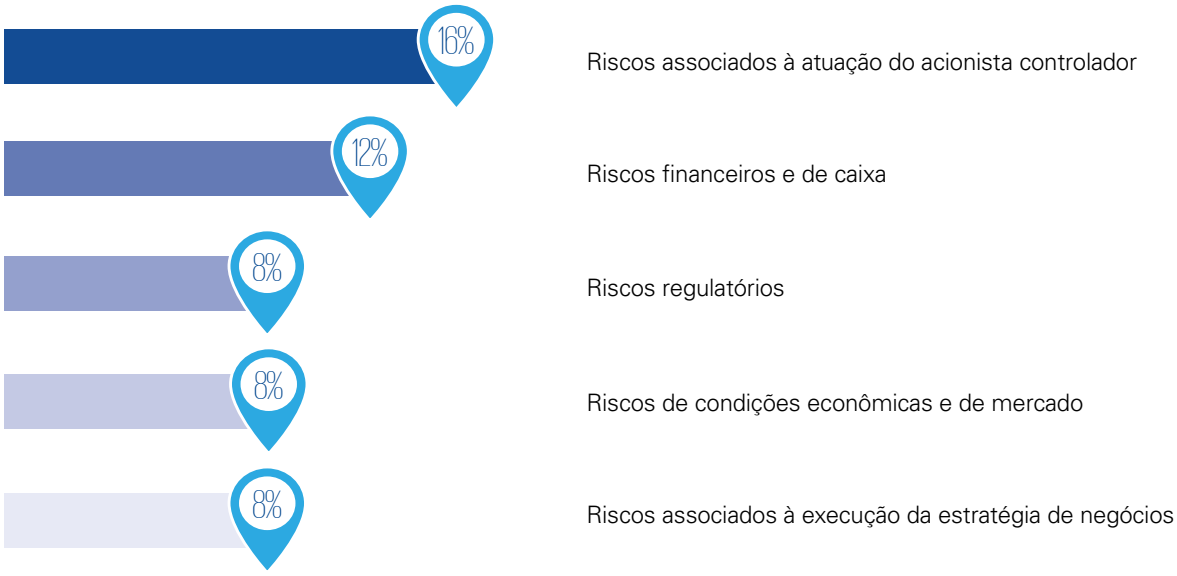
Manufatura



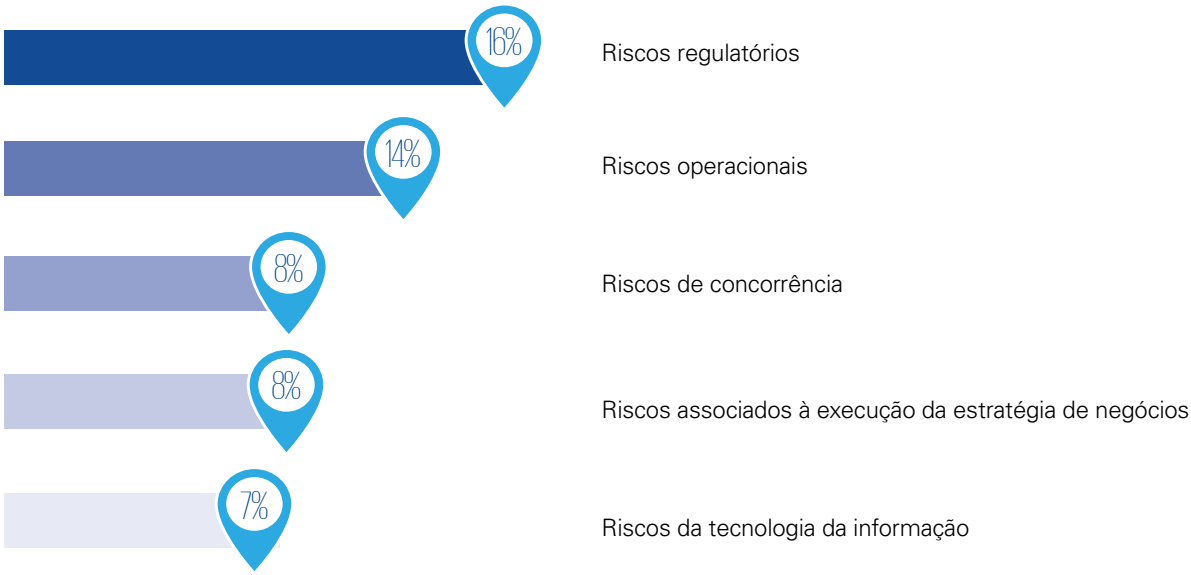
Outsourcing e Terceirização



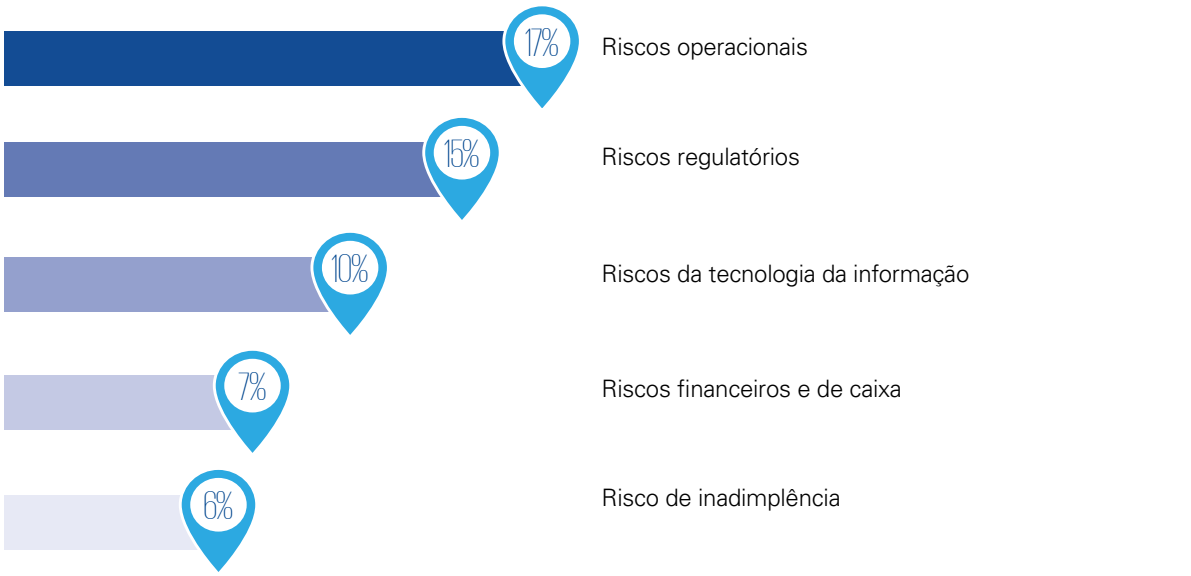
Químico



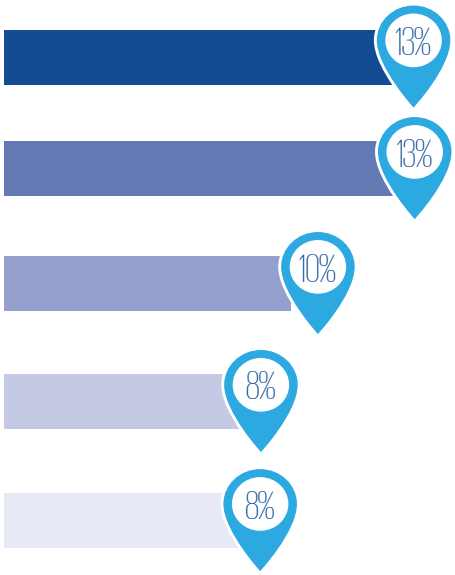
Saúde



Serviços Financeiros

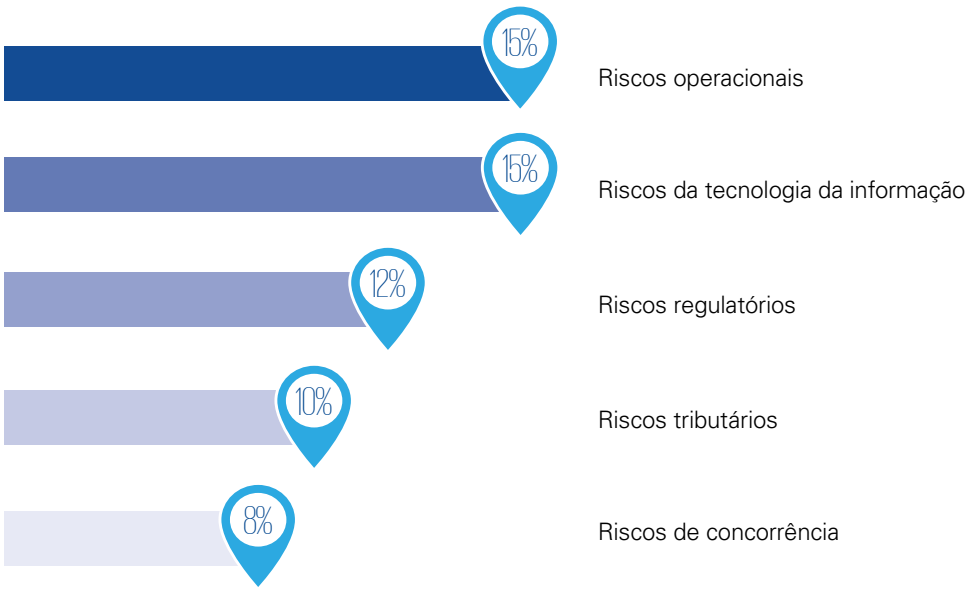


TI e Tecnologia



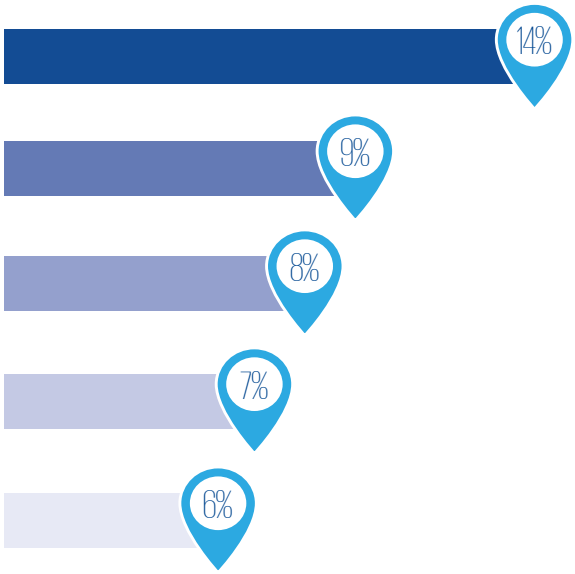
- Riscos tributários
- Riscos de concorrência
- Risco de inadimplência
- Riscos operacionais
- Riscos regulatórios

Varejo



- Riscos operacionais
- Riscos da tecnologia da informação
- Riscos regulatórios
- Riscos tributários
- Riscos de concorrência

Outros



Riscos regulatórios

Riscos operacionais

Riscos associados à execução da estratégia de negócios

Riscos tributários

Riscos de condições econômicas e de mercado

20
40
N.E
60
80
E
100
120
S.E
140
160

Fale com o nosso time

Renata Bertele
Sócia-diretora
+55 (11) 3940-4395
rbertele@kpmg.com.br

Thais Mendonça
Gerente
+55 (11) 3940-1512
tmendonca@kpmg.com.br

www.kpmg.com.br

/kpmgbrasil

© 2018 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.

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

Projeto gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking