MATURIDADE EM GOVERNANÇA DE RISCOS: DIAGNÓSTICO DOCUMENTAL DAS VINTE MAIORES EMPRESAS DO ESPÍRITO SANTO

ANDRÉ NOVAES DA ROCHA[1]

[1]Engenheiro Ambiental e Segurança do Trabalho, Avoid Riscos e Emergências, Vitória-ES, andrenr@gmail.com

RESUMO: A governança de riscos tornou-se critério objetivo de decisão de crédito, de seguro e de contratação, mas o grau de estruturação das empresas brasileiras fora dos grandes centros permanece pouco documentado. Este trabalho apresenta a experiência de aplicação de um índice de aderência composto por doze critérios binários, agrupados em quatro blocos, às vinte maiores empresas do Espírito Santo listadas no Anuário IEL 2025, com avaliação baseada exclusivamente em evidência pública disponibilizada pelas próprias organizações. A pontuação média foi de 6,7 pontos em uma escala de 0 a 12, com distribuição polarizada: 50% das empresas no nível avançado e 35% no nível incipiente. O bloco de categorias de risco atingiu 70% de aderência, enquanto governança e processo empataram em 48,3%, indicando que as organizações nomeiam riscos com mais facilidade do que estruturam os mecanismos que os governam. Os recortes agregados revelaram os contrastes mais expressivos: capital aberto obteve 11,2 pontos contra 4,8 do capital fechado, e o setor industrial, 9,6 contra 5,2 de serviços e comércio. Conclui-se que obrigação de divulgação e intensidade regulatória setorial são os fatores mais associados à estruturação observada.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Riscos, ISO 31000, COSO ERM, transparência corporativa, evidência pública, índice de aderência, controles internos.

RISK GOVERNANCE MATURITY: DOCUMENTARY ASSESSMENT OF THE TWENTY LARGEST COMPANIES IN ESPÍRITO SANTO, BRAZIL

ABSTRACT: Risk governance has become an objective criterion in credit, insurance and procurement decisions, yet the degree of structuring among Brazilian companies outside major economic hubs remains poorly documented. This paper reports the applied experience of an adherence index composed of twelve binary criteria, grouped into four blocks, assessed for the twenty largest companies in Espírito Santo listed in the 2025 IEL Yearbook, based exclusively on public evidence released by the organizations themselves. The mean score was 6.7 points on a 0-12 scale, with a polarized distribution: 50% of the companies at the advanced level and 35% at the incipient level. The risk-category block reached 70% adherence, whereas governance and process tied at 48.3%, indicating that organizations name risks more readily than they structure the mechanisms that govern them. Aggregated segments revealed the sharpest contrasts: publicly listed companies scored 11.2 against 4.8 for privately held ones, and the industrial sector scored 9.6 against 5.2 for services and commerce. Disclosure obligations and sector regulatory intensity emerge as the factors most associated with the structuring observed.

KEYWORDS: ISO 31000, COSO ERM, corporate transparency, public evidence, adherence index, internal controls.

INTRODUÇÃO

A gestão de riscos deixou de ser uma disciplina restrita às áreas técnicas para se tornar um critério explícito de decisão econômica. Bancos, seguradoras, agências classificadoras de risco, reguladores e grandes contratantes avaliam — e precificam — a forma como as organizações identificam, estruturam e reportam suas exposições. A ABNT (2018), por meio da NBR ISO 31000, e o COSO (2017), por meio do referencial de gestão de riscos corporativos, convergem em um mesmo ponto: a eficácia da gestão de riscos depende menos da capacidade de listar ameaças e mais da existência de estrutura de governança, de processo formalizado e de integração à estratégia.

No Brasil, o retrato disponível é predominantemente autodeclarado. A KPMG (2024) aponta que 69% das empresas nacionais não possuem indicadores-chave de risco definidos e que 92% não monitoram riscos de forma automatizada; a Deloitte (2025), em levantamento global com mais de 500 organizações, registra que apenas 14% possuem controles internos com automação tática ou avançada. Ambos os estudos utilizam questionários respondidos pelas próprias empresas, o que os torna sensíveis à percepção do respondente e limita seu uso como evidência verificável por terceiros.

Falta, ainda, o recorte regional. Os levantamentos disponíveis são nacionais ou globais e concentram amostras em companhias de grande porte dos principais centros econômicos, o que impede que uma liderança empresarial estadual compare sua posição com um referencial próximo. O Espírito Santo é um caso relevante para esse tipo de recorte: concentra operações de mineração, siderurgia, energia, logística portuária, agronegócio exportador e serviços financeiros — atividades intensivas em risco operacional, regulatório e climático — sem que existisse, até então, um diagnóstico sistemático de como suas maiores empresas governam essas exposições.

Este trabalho relata a experiência profissional de construção e aplicação de um índice de aderência em governança de riscos, avaliado exclusivamente a partir de documentação pública, às vinte maiores empresas do estado. O objetivo é duplo: descrever um procedimento replicável de diagnóstico documental, útil a outros recortes regionais ou setoriais, e apresentar os resultados obtidos, com ênfase nos recortes agregados por capital, setor e controle acionário, que se mostraram as variáveis mais associadas ao grau de estruturação observado.

MATERIAL E MÉTODOS

O universo amostral é composto pelas vinte maiores empresas com operação no Espírito Santo, conforme a classificação por receita do Anuário 200 Maiores e Melhores Empresas, publicado pelo IEL (2025). A escolha desse recorte garante critério de seleção externo, público e auditável, eliminando julgamento discricionário na composição da amostra.

A coleta de dados foi conduzida exclusivamente sobre fontes públicas mais recentes disponibilizadas pelas próprias organizações: portais de relações com investidores, formulários de referência, estatutos sociais, políticas corporativas, regimentos de comitês, relatórios anuais e de sustentabilidade. Cada evidência foi registrada com identificação do documento e da página, permitindo conferência posterior. Não houve aplicação de questionário, entrevista ou qualquer forma de autodeclaração — opção metodológica que distingue este levantamento dos estudos de referência e que restringe o resultado àquilo que a organização torna verificável a terceiros.

O instrumento de avaliação é composto por doze critérios de resposta binária (Sim = 1; Não = 0), agrupados em quatro blocos temáticos derivados dos referenciais da ABNT (2018) e do COSO (2017), conforme a Tabela 1. A pontuação total varia de 0 a 12 pontos e a aderência de cada bloco é expressa pela razão entre os pontos obtidos e os pontos possíveis do bloco no conjunto da amostra.

Tabela 1. Critérios do índice de aderência em governança de riscos, por bloco temático.

Bloco	Critério (evidência pública requerida)
1 – Governança	Q1 Comitê de Riscos formal; Q2 responsabilidade do Conselho de Administração; Q3 executivo C-level formalmente responsável
2 – Processo	Q4 Política de Gestão de Riscos; Q5 referência a framework (COSO ou ISO 31000); Q6 divulgação de matriz ou de principais riscos
3 – Categorias de risco	Q7 risco operacional; Q8 risco cibernético; Q9 risco corporativo; Q10 riscos ESG
4 – Integração	Q11 riscos integrados à discussão estratégica; Q12 riscos vinculados à remuneração de executivos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A classificação final agrupa as empresas em três níveis: incipiente (0 a 4 pontos), em desenvolvimento (5 a 8 pontos) e avançado (9 a 12 pontos). Os resultados foram, em seguida, agregados por três atributos de caracterização — natureza do capital (aberto ou fechado), setor econômico (industrial ou serviços e comércio) e controle acionário (privado ou público) —, atributos coletados de fontes societárias públicas e validados individualmente.

Por se tratar de diagnóstico com potencial de exposição reputacional, adotou-se política de anonimização em duas camadas desvinculadas entre si: os resultados individuais são identificados por código sequencial, sem atributo de caracterização associado; e os agregados por grupo são publicados numericamente apenas quando o grupo possui no mínimo quatro empresas, sendo os grupos menores reportados de forma exclusivamente qualitativa, de modo a impedir reidentificação por eliminação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pontuação média da amostra foi de 6,7 pontos em 12, pouco acima da metade da escala. A média, contudo, é pouco informativa: a distribuição é polarizada, e não concentrada em torno do valor central (Tabela 2).

Tabela 2. Distribuição das vinte maiores empresas do Espírito Santo por nível de maturidade.

Nível	Faixa de pontuação	Empresas (n)	Participação
Avançado	9 a 12 pontos	10	50%
Em desenvolvimento	5 a 8 pontos	3	15%
Incipiente	0 a 4 pontos	7	35%
Total	—	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Metade das empresas alcança o nível avançado e mais de um terço permanece no nível incipiente, com apenas 15% em posição intermediária. O tecido empresarial capixaba não é homogeneamente imaturo: ele é bimodal, dividido entre organizações que já estruturaram sua governança de riscos e organizações que ainda não iniciaram esse processo. Essa polarização é a chave de leitura dos recortes agregados apresentados adiante.

A decomposição por bloco temático (Figura 1) revela o padrão dominante. O bloco de categorias de risco atinge 70% de aderência, enquanto governança e processo empatam em 48,3% e integração alcança 50%.

Figura 1. Aderência média por bloco temático do índice (n = 20).

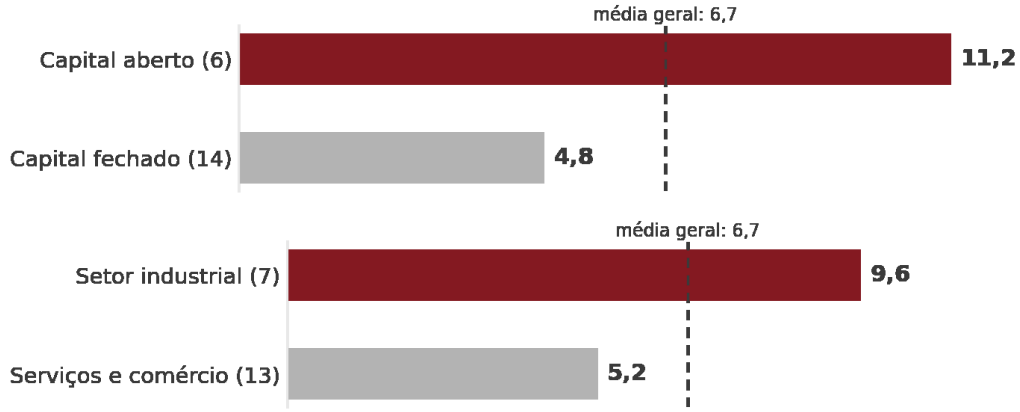
Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A leitura conjunta é direta: as organizações nomeiam riscos com facilidade, mas não estruturam a governança nem o processo que sustentariam essas menções. Dentro do bloco de categorias, os riscos ESG lideram com 80% de menção, seguidos dos riscos operacionais e cibernéticos, ambos com 70%. Já

no bloco de governança, apenas 40% das empresas evidenciam executivo C-level formalmente responsável pelo tema, e no bloco de processo, somente 45% mencionam uma Política de Gestão de Riscos ou citam um framework de referência. O bloco de integração esconde a assimetria mais expressiva do estudo: a conexão entre riscos e estratégia alcança 75%, enquanto a vinculação entre riscos e remuneração de executivos cai para 25% — sinal de que a agenda de riscos ainda não foi traduzida em incentivo econômico. O achado dialoga com a KPMG (2024), segundo a qual 63% dos respondentes classificam como baixo ou inexistente o nível de entendimento dos colaboradores sobre o processo de gestão de riscos.

Os recortes agregados, entretanto, produzem os contrastes de maior magnitude do levantamento (Figura 2).

Figura 2. Pontuação média por natureza do capital e por setor econômico, frente à média geral (escala 0 a 12).



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

O primeiro contraste é o de natureza do capital: 11,2 pontos para as seis companhias de capital aberto contra 4,8 pontos para as catorze de capital fechado — diferença de 6,4 pontos, mais da metade da escala. As companhias abertas operam sob obrigação regulatória de divulgação e sob escrutínio contínuo de investidores, e é razoável supor que parte relevante da diferença decorra do próprio dever de publicar. Como o instrumento mede evidência pública, esse resultado deve ser interpretado com cautela: ele captura, simultaneamente, diferença de estruturação e diferença de obrigação de transparência, dimensões que a metodologia documental não permite separar.

O segundo contraste é setorial: 9,6 pontos para as sete empresas industriais contra 5,2 pontos para as treze de serviços e comércio. Aqui a interpretação é mais estável, porque o recorte não é definido por obrigação de divulgação. Setores de base — mineração, siderurgia, energia e logística portuária — convivem historicamente com licenciamento ambiental, segurança de processos, integridade de ativos e gestão de barragens, exigências que forçaram a formalização de estruturas de risco. Em serviços e comércio, a exposição é igualmente material, porém menos regulada, e a estruturação segue voluntária.

No recorte por controle acionário, as dezoito empresas de controle privado registraram média de 6,1 pontos. O grupo de controle público, composto por apenas duas organizações, ficou abaixo do tamanho mínimo definido na política de anonimização e, por essa razão, não teve média divulgada.

Confrontados com os estudos de referência, os resultados apontam na mesma direção quanto à lacuna de instrumentação e de integração, corroborando KPMG (2024) e Deloitte (2025). Há, contudo, um ponto de divergência que não deve ser suavizado: a KPMG (2024) classifica a governança de riscos como o componente menos desafiador da gestão de riscos no Brasil, com 73% das empresas em nível maduro ou avançado, ao passo que neste levantamento a governança figura entre os blocos mais frágeis. Duas hipóteses permanecem abertas — a governança de riscos no estado pode estar efetivamente atrás

da média nacional, ou a diferença pode decorrer da fonte de evidência, já que a autoavaliação em escala de cinco níveis e a verificação documental binária medem objetos distintos. Registre-se, por fim, que as escalas dos três estudos não são diretamente comparáveis: doze critérios binários sobre evidência pública, vinte e quatro perguntas autodeclaradas em cinco níveis e vinte parâmetros autodeclarados em escala de quatro pontos, aplicados a populações diferentes. O diálogo entre eles é qualitativo, nunca aritmético.

CONCLUSÃO

A aplicação de um índice de aderência sobre evidência exclusivamente pública mostrou-se um procedimento viável e replicável de diagnóstico regional em governança de riscos, dispensando adesão voluntária das organizações avaliadas e produzindo resultado auditável documento a documento.

Nas vinte maiores empresas do Espírito Santo, o levantamento identificou maturidade média de 6,7 pontos em 12 e distribuição bimodal, com metade da amostra no nível avançado e mais de um terço no nível incipiente. A lacuna predominante não é de vocabulário, mas de estrutura: as categorias de risco alcançam 70% de aderência, enquanto governança e processo permanecem em 48,3%.

Os recortes agregados indicam que obrigação de divulgação e intensidade regulatória setorial são os fatores mais associados ao grau de estruturação observado, com diferenças de 6,4 e 4,4 pontos, respectivamente. Decorre daí uma implicação prática para as organizações de capital fechado e dos setores de serviços e comércio: na ausência de indutor regulatório externo, a formalização da política e da instância colegiada de supervisão precisa ser decisão deliberada da alta administração.

A principal limitação do estudo é inerente à sua opção metodológica: a ausência de evidência pública não comprova a inexistência da prática. Recomenda-se, em edições futuras, a ampliação da amostra, a série histórica anual do índice e a validação cruzada com fontes primárias em subamostra, de modo a estimar a defasagem entre prática efetiva e prática divulgada.

REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000: gestão de riscos - diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. 17p.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise risk management: integrating with strategy and performance. New York: COSO, 2017. 110p.

Deloitte. O futuro dos controles: benchmarking global 2025. São Paulo: Deloitte Touche Tohmatsu, 2025. 32p.

IEL - Instituto Euvaldo Lodi. Anuário 200 maiores e melhores empresas do Espírito Santo 2025. Vitória: IEL-ES, 2025. 196p.

KPMG. Pesquisa da maturidade do processo de gestão de riscos no Brasil. 4. ed. São Paulo: KPMG, 2024. 40p.